

# Unternehmenswandel und Entwicklung der Führungsanforderungen in der Privatwirtschaft

Abhandlung  
zur Erlangung der Doktorwürde  
der Philosophischen Fakultät  
der Universität Zürich

vorgelegt von  
Urs Meuli

von  
Scharans/GR

Angenommen auf Antrag von Herrn Prof. Dr. H. Geser

Zürich 2006



# Inhalt

<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>8</b>
<b>Einführung</b>	<b>10</b>
 <b>TEIL I: THEORETISCHER RAHMEN</b>	 <b>15</b>
<b>1 Der Paradigmawechsel in der Arbeitswelt</b>	<b>17</b>
1.1 Die Arbeitsgesellschaft in der industriellen Moderne	17
1.2 Entstehen neuer Formen der Arbeitsorganisation	22
1.3 Lean Production als Motor der neuen Unternehmensorganisation	24
 <b>2 Die Zukunft der modernen Industriegesellschaft: theoretische Ansätze</b>	 <b>28</b>
2.1 Die informationelle Gesellschaft von Manuel Castells	29
2.2 Die Wissensgesellschaft von Peter Drucker	34
2.2.1 Die Wissensarbeiter	35
2.3 Die Risikogesellschaft von Ulrich Beck	37
2.4 Fazit: Globalisierung und Individualisierung als Motoren des Wandels	39
 <b>3 Organisation: der situative Ansatz</b>	 <b>41</b>
3.1 Übersicht über die Organisationstheorien	41
3.2 Entwicklung der Organisationsforschung	44
3.3 Die zentralen Merkmale des situativen Ansatzes	45
3.3.1 Konzeptionen der Organisationsstruktur	46
3.3.2 Der organisatorische Kontext	48
 <b>4 Führung und Führungsforschung</b>	 <b>50</b>
4.1 Krisensymptome der Führung in der ausgehenden industriellen Moderne	50
4.2 Entwicklung der Führungsrolle im 20. Jahrhundert	53
4.3 Autoritätsverlust als Akzeptanz- und Identifikationskrise	55
4.4 Übersicht über die Führungsforschung	57
4.4.1 Führungstheorien	58
4.4.2 Führungskonzepte und Führungsstile	59
4.4.3 Entwicklungstendenzen der Führungsforschung	63
4.5 Qualifikationsforschung	64
4.6 Fazit	69

<b>TEIL II: WANDEL DER FÜHRUNGSANFORDERUNGEN UND DER ARBEITSORGANISATION</b>	<b>71</b>
<b>5 Wandel der Führungsanforderungen</b>	<b>73</b>
5.1 Qualifikationsanforderungen	73
5.2 Führungsaufgaben und Führungsrollen	80
5.3 Zusammenhang zwischen Führungsaufgaben und Führungsqualifikationen	88
5.4 Zusammenfassung	94
<b>6 Wandel der Arbeitsorganisation</b>	<b>95</b>
6.1 Trend zu postfordistischen Arbeitsstrukturen	95
6.2 Einfluss der Arbeitsorganisation auf die Führungsanforderungen	103
6.3 Einfluss der Kadergrösse auf die Arbeitsorganisation	106
6.4 Bildungsbedarf und Arbeitsorganisation	109
6.5 Sprachregionale Einflüsse	111
6.6 Zusammenfassung	115

<b>TEIL III: UNTERNEHMENSKONTEXT UND FÜHRUNGSWANDEL</b>	<b>117</b>
<b>7 Der Einfluss der Unternehmenssituationen</b>	<b>119</b>
7.1 Wettbewerbsintensität als Merkmal der externen Situation	119
7.1.1 Preiswettbewerb	119
7.1.2 Qualitätswettbewerb	123
7.2 Interne Situation: Technik und Technologie	128
7.2.1 Produktionsverfahren	129
7.2.2 Informations- und Kommunikationstechnologien	134
7.3 Zusammenfassung	140
<b>8 Der Einfluss von strategischen Massnahmen</b>	<b>141</b>
8.1 Internationalisierung	142
8.1.1 Exportorientierung	142
8.1.2 Auslandpräsenz der Schweizer Firmen	147
8.2 Innovationsaktivitäten	152
8.3 Zusammenfassung	158
<b>9 Die zentralen Einflussfaktoren des Führungswandels</b>	<b>160</b>
9.1 Einfluss der Unternehmenswelt auf den Wandel der Arbeitsorganisation	161
9.2 Einflussfaktoren des Wandels der Qualifikationsanforderungen	165
9.3 Einflussfaktoren des Wandels der Führungsaufgaben	171
9.4 Fazit: Teambildung in der Industrie und Flexibilisierung bei den Dienstleistungen als bestimmende Kräfte des Führungswandels	178
<b>10 Schlussbemerkungen</b>	<b>182</b>
<b>Literaturliste</b>	<b>187</b>
<b>Lebenslauf</b>	<b>193</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1:	Sechs Positionen in der Diskussion um kulturelle Prägung von Organisationen.....	43
Tabelle 3.2:	Einflussfaktoren der Organisationsstruktur.....	49
Tabelle 5.1:	Zunahme der Führungsanforderungen, nach Rechtsform des Betriebes.....	78
Tabelle 5.2:	Zunahme der Führungsanforderungen, nach Rechtsform und Grösse des Betriebes.....	79
Tabelle 5.3:	Zunahme der Führungsanforderungen: Vergleich zwischen Tochtergesellschaften mit schweizerischer resp. ausländischer Muttergesellschaft .....	80
Tabelle 5.4:	Anteil der Betriebe mit Zunahme folgender Führungsaufgaben.....	83
Tabelle 5.5:	Zunahme der Führungsanforderungen, nach Rechtsform des Betriebes.....	85
Tabelle 5.6:	Zunahme der Führungsaufgaben, nach Rechtsform und Grösse des Betriebes .....	86
Tabelle 5.7:	Korrelationen zwischen Aufgaben- und Qualifikationswandel von Führungskräften.....	89
Tabelle 5.8:	Korrelationen zwischen Aufgaben- und Qualifikationswandel von Führungskräften in <i>kleinen Betrieben</i> .....	91
Tabelle 5.9:	Korrelationen zwischen Aufgaben- und Qualifikationswandel von Führungskräften in <i>mittleren Betrieben</i> .....	92
Tabelle 5.10:	Korrelationen zwischen Aufgaben- und Qualifikationswandel von Führungskräften in grossen Unternehmen.....	93
Tabelle 6.1:	Korrelationen zwischen den Variablen des Organisationswandels der Arbeit.....	97
Tabelle 6.2:	Korrelationen zwischen den Variablen des Organisationswandels der Arbeit, nach Betriebsgrösse.....	99
Tabelle 6.3:	Wandel der Organisationsstruktur, nach Grösse und Rechtsform des Betriebes .....	102
Tabelle 6.4:	Korrelationen zwischen Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeitenden und Wandel der Organisationsstruktur.....	104
Tabelle 6.5:	Korrelationen zwischen Veränderungen der Arbeitsorganisation und Qualifikationswandel von Führungskräften .....	105
Tabelle 6.6:	Korrelationen zwischen Veränderungen der Arbeitsorganisation und Qualifikationswandel von Führungskräften .....	106
Tabelle 6.7:	Prozentanteil oberes und mittleres Kader an der Betriebsbelegschaft, nach Veränderungen der Organisationsstruktur .....	108
Tabelle 6.8:	Prozentanteil unteres Kader an der Betriebsbelegschaft, nach Veränderungen der Organisationsstruktur .....	109
Tabelle 6.9:	Korrelationen zwischen erhöhtem Bedarf an qualifiziertem Personal mit Berufslehre resp. Fachhochschulabschluss und innerbetrieblichem Wandel.....	110
Tabelle 6.10:	Zunahme der Anforderungen an funktionsübergreifende Führungsqualifikationen sowie Zunahme der Flexibilisierung und Spezialisierung, nach Sprachregion und Betriebsgrösse .....	115
Tabelle 7.1:	Anteil der Betriebe mit hoher Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologie, nach Grösse, Rechtsform, Alter und Umsatzwandel des Betriebes.....	135
Tabelle 7.2:	Anteil der Betriebe mit hoher Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologie aufgrund strategischer Massnahmen (Export-, Ausland-, Innovationstätigkeit) .....	136

Tabelle 7.3:	Anteil Betriebe mit intensivem Gebrauch von Informationstechnologien, nach Intensität des Wettbewerbs .....	137
Tabelle 7.4:	Anteil Betriebe mit intensivem Gebrauch neuer Informationstechnologien nach Sprachregion und Betriebsgrösse.....	137
Tabelle 8.1:	Anteil Betriebe, die Güter exportieren, nach Sektoren und Betriebsgrösse...	143
Tabelle 8.2:	Exportquote der exportierenden Unternehmen, nach Sektoren und Betriebsgrösse.....	144
Tabelle 8.3:	Korrelationen zwischen Exportorientierung und Wandel der Organisationsstruktur.....	144
Tabelle 8.4:	Korrelationen zwischen Exportorientierung und Wandel der Organisationsstruktur, nach Sektoren und Betriebsgrösse .....	145
Tabelle 8.5:	Korrelationen zwischen Exportorientierung und Wandel der Führungsaufgaben, nach Sektoren und Betriebsgrösse .....	146
Tabelle 8.6:	Korrelationen zwischen Exportorientierung und Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen, nach Sektoren und Betriebsgrösse .....	146
Tabelle 8.7:	Korrelationen zwischen Auslandaktivitäten und Zunahme der Führungsaufgaben .....	148
Tabelle 8.8:	Anteil Betriebe mit zugenommenen Führungsaufgaben in folgenden Aufgabenbereichen, nach Auslandpräsenz und Industriebranchen.....	150
Tabelle 8.9:	Anteil Betriebe mit zugenommenen Führungsaufgaben in folgenden Aufgabenbereichen, nach Auslandpräsenz und Dienstleistungsbranchen.....	150
Tabelle 8.10:	Korrelationen zwischen Auslandengagement und Wandel der Organisationsstruktur, nach Sektoren und Betriebsgrösse .....	151
Tabelle 8.11:	Korrelationen zwischen Auslandengagement und Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen, nach Sektoren und Betriebsgrösse .....	152
Tabelle 8.12:	Innovationstätigkeit, nach Branchen .....	154
Tabelle 8.13:	Korrelationen zwischen Innovationstätigkeit (Produkte) und Wandel der Organisationsstruktur, nach Sektoren und Betriebsgrösse.....	156
Tabelle 8.14:	Korrelationen zwischen Innovationstätigkeit (Produkte) und Zunahme der Führungsaufgaben .....	157
Tabelle 8.15:	Korrelationen zwischen Innovationstätigkeit und Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen, nach Sektoren und Betriebsgrösse.....	158
Tabelle 9.1 :	Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Arbeitsorganisation: Teambildung (logistic regression) .....	162
Tabelle 9.2:	Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Arbeitsorganisation: Flexibilität der Betriebsabläufe (logistic regression).....	163
Tabelle 9.3:	Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Arbeitsorganisation: Delegation von Verantwortung an Mitarbeitende (logistic regression) .....	164
Tabelle 9.4:	Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen: Sozialkompetenzen (logistic regression).....	166
Tabelle 9.5:	Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen: Belastbarkeit (logistic regression).....	168
Tabelle 9.6:	Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen: Persönlichkeit (logistic regression) .....	170
Tabelle 9.7:	Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Führungsaufgaben: Betreuung und Beratung (logistic regression) .....	173
Tabelle 9.8:	Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Führungsaufgaben: Entscheidungen und Koordination (logistic regression) .....	175

Tabelle 9.9: Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Führungsaufgaben: Aussenkontakte (logistic regression).....	177
Tabelle 9.10 : Signifikanz der Variablen der Arbeitsorganisation für den Führungswandel in den Sektoren .....	181

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1: Vier Paradigmen sozialwissenschaftlicher Theorienbildung .....	42
Abbildung 5.1: Wandel der betrieblichen Anforderungen an Führungsqualifikationen...	76
Abbildung 5.2: Zunahme der betrieblichen Anforderungen an Führungsqualifikationen, nach Betriebsgrösse .....	77
Abbildung 5.3: Anteil der Betriebe, in denen die Aufgaben der Führungskräfte zugenommen haben, nach Betriebsgrösse.....	84
Abbildung 5.4: Anteil Betriebe mit Zunahme der Führungsaufgaben: Vergleich zwischen Tochtergesellschaften mit schweizerischer resp. ausländischer Muttergesellschaft .....	87
Abbildung 5.5: Veränderungen der Anforderungen an Sozialkompetenzen und der Aufgabenbelastung der Führungskräfte .....	90
Abbildung 6.1: Wandel der Arbeitsorganisation, Prozentanteil der Betriebe .....	96
Abbildung 6.2: Wandel der Organisationsstruktur: Verstärkung der folgenden Strukturdimensionen, nach Betriebsgrösse .....	100
Abbildung 6.3: Wandel der Organisationsstruktur: Verstärkung der Strukturdimensionen, nach Rechtsform des Betriebes.....	101
Abbildung 6.4: Organisatorischer Wandel, nach Sprachregion .....	113
Abbildung 6.5: Anteil der Betriebe mit einer Zunahme der Anforderungen an funktionsübergreifende Führungsqualifikationen, nach Sprachregion ..	114
Abbildung 7.1: Intensität des Preiswettbewerbes, nach Betriebsgrösse.....	120
Abbildung 7.2: Einfluss des Preiswettbewerbes auf den Wandel der Organisationsstruktur, der Führungsaufgaben und Führungsqualifikationen.....	122
Abbildung 7.3: Intensität des Qualitätswettbewerbes, nach Betriebsgrösse .....	124
Abbildung 7.4: Einfluss des Firmenalters auf die Intensität des Wettbewerbs .....	125
Abbildung 7.5: Anteil Betriebe mit intensivem Preis- resp. Qualitätswettbewerb, nach Sprachregionen .....	125
Abbildung 7.6: Einfluss der Intensität des Qualitätswettbewerbes auf den Wandel der Organisationsstruktur, der Führungsaufgaben und der Führungsanforderungen .....	127
Abbildung 7.7: Produktionsverfahren und Betriebsgrösse.....	130
Abbildung 7.8: Zusammenhang zwischen Produktionsverfahren und Zunahme der Anforderungen an Führungsqualifikationen .....	131
Abbildung 7.9: Zusammenhang zwischen Produktionsverfahren und Wandlungstendenzen der Organisationsstruktur.....	132
Abbildung 7.10: Zusammenhang zwischen Produktionsverfahren und Zunahme der Führungsaufgaben .....	133
Abbildung 7.11: Anteil Betriebe mit Zunahme von Strukturierungsmassnahmen, nach Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologien .....	138
Abbildung 7.12: Anteil Betriebe mit Zunahme der Führungsaufgaben, nach Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologien.....	139



Abbildung 7.13:	Anteil Betriebe mit Zunahme der Qualifikationsanforderungen für Führungskräfte, nach Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologien.....	140
Abbildung 8.1:	Anteil Betriebe mit zugenommenen Führungsaufgaben, nach Auslandpräsenz .....	149
Abbildung 9.1 :	Wirkungsmodell bei den Anforderungen an die Sozialkompetenzen, nach Sektoren.....	179
Abbildung 9.2 :	Wirkungsmodell bei der Zunahmen von Beratung und Betreuung (Coaching), nach Sektoren .....	180

## Einführung

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Bedingungen für die Schweizer Wirtschaft grundlegend verändert. Eine stabile, prosperierende Ordnung mit klaren Regeln, eindeutig definierten und begrenzten Märkten und überschaubaren Wettbewerbsverhältnissen hat sich in kurzer Zeit in ein unübersichtliches und labiles Gefüge mit offenen Grenzen verwandelt. Diese Transformation fusst in grossen gesellschaftlichen und ökonomischen Umbrüchen. Globalisierung, Individualisierung und das Aufkommen der Informationsgesellschaft haben die Voraussetzungen für die Wirtschaftsunternehmen grundsätzlich verändert. Als Resultat davon befinden wir uns immer noch in einem Zustand des fundamentalen Wandels der Arbeitswelt.

So hat der Einbruch des quantitativen wirtschaftlichen Wachstums in den 1970er Jahren, hervorgerufen durch eine weitgehende Sättigung der Bevölkerung mit Massenprodukten, die standardisierte Massenproduktion völlig ins Wanken gebracht. Seither ist eine langsame Ablösung der fordistischen Organisationsprinzipien durch sogenannte postfordistische Methoden der Produktion und der Arbeitsorganisation zu beobachten. Zusätzlich krepelten Lean Production und Lean Management mit ihrem Prinzip der Verschlinkung von Strukturen - weniger Hierarchieebenen, Delegierung der Verantwortung so nahe wie möglich an die Produktions- resp. Kundenfront, Übergang zu Gruppenarbeit - die Unternehmensstrukturen völlig um.

Im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft und des härter gewordenen Wettbewerbs ist ein Grossteil der Unternehmen unter gewaltigen Veränderungsdruck geraten. Damit orientiert sich unternehmerisches Denken in immer kurzfristigeren Etappen und Zielsetzungen, und Unternehmensentwicklungen verlieren an Verlässlichkeit und Berechenbarkeit und werden immer unvorhersehbarer. Viele Beobachter sprechen folgerichtig in der einst so stabilen Arbeitswelt zur Zeit von einer Phase der „neuen Unübersichtlichkeit“.

Die hauptsächlich Betroffenen dieses permanenten Wandels sind letztlich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betrieben. Dauernde Reformen der Binnenstrukturen, instabile Verhältnisse in der Unternehmensleitung und ständig wechselnde Anforderungen führen zu grossen Verunsicherungen im Arbeitsalltag, und die Angst um den einst sicheren Arbeitsplatz ist für einen Grossteil der Angestellten alltäglich geworden. Aber die Folgen sind für die Führungskräfte nicht weniger einschneidend. Auch bei ihnen gehören stabile Arbeitsbedingungen seit geraumer Zeit der Vergangenheit an. Was sie aber von den Mitarbeitenden unterscheidet, ist, dass sie gleichzeitig Betroffene und Akteure, Opfer und Täter betrieblicher Veränderungen sein können. Einerseits müssen Führungskräfte strukturelle Reformen, die vielen Angestellten den Arbeitsplatz kosten, mitplanen und durchführen. Andererseits können die gleichen Reformen auch die Vorgesetzten selbst ganz schnell überflüssig machen. Das Prinzip des „Hire and Fire“ regiert, und die Führungskräfte befinden sich da mittendrin.

In der Personalarbeit müssen die Führungskräfte der mit gestiegenen Erwartungen und erhöhtem Leistungsdruck konfrontierten Belegschaft Orientierungshilfen anbieten, dabei sind sie selber häufig orientierungslos. Schulung, Beratung, Betreuung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben im Führungsalltag einen ganz wichtigen Stellenwert erhalten. Gleichzeitig befinden sich auch die Vorgesetzten unter einem ständigen Anpassungsdruck, indem sie ihr Qualifikationsprofil immer wieder neu auftauchenden Erfordernissen angleichen müssen.

Es gibt aber auch die andere Seite der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung. Ein markanter Bildungsanstieg hat dazu geführt, dass eine neue Angestelltenschicht entstanden ist, die nicht

mehr bereit ist, in standardisierten Arbeitsfeldern tätig zu sein, sondern sich interessante und verantwortungsvolle Aufgaben und Herausforderungen am Arbeitsplatz wünscht. Damit geraten die für die Vorgesetzten sehr bequemen fordistischen Unternehmensstrukturen mit ihren klaren Hierarchien, Arbeitsteilungen und formalisierten Arbeitsprozessen unter Druck. Autorität verliert so in einem umfassenden Sinn auch ihre formelle Absicherung, und klare Abgrenzungen zwischen Befehlsgebern und Befehlsempfängern verschwimmen plötzlich. Die Folge ist eine starke Verunsicherung der Kaderangehörigen, vor allem die mittleren und unteren Kaderebenen sind einem gestiegenen Legitimationszwang ausgesetzt. Dieser Druck von unten und die ungeklärte inhaltliche Frage von Führung führt letztlich im Führungsbereich sowohl zu einer Akzeptanz- als auch zu einer Identifikationskrise.

In der vorliegenden Arbeit wird aber nicht diese Führungskrise hinterfragt, sondern das Ziel besteht in einem ersten Schritt in einer Beschreibung der Veränderungen der Arbeitsanforderungen, die die Betriebe an ihre Führungskräfte stellen. Dabei werden die betrieblichen Führungsansprüche durch zwei Faktoren bestimmt: zum einen durch das Anforderungsprofil der Unternehmensleitung an die Führungsqualifikationen, und zum anderen durch den Umfang und die Art der Führungsaufgaben. Daraus ergeben sich die Fragen: Wie haben sich die betrieblichen Anforderungen an die Qualifikationen der Führungskräfte verändert? Und wie haben sich die Führungsaufgaben, die massgeblich über die Führungsrollen und die Führungsmethoden Auskunft geben, verändert?

In den beiden Themenfeldern Führungsqualifikationen und Führungsaufgaben sind in jüngster Vergangenheit fundamentale Veränderungen propagiert worden, die mit dem Zusammenbruch der lange gültigen stabilen Strukturen in der Privatwirtschaft zusammenhängen. So wird in der Qualifikationsforschung davon ausgegangen, dass funktionsübergreifende Qualifikationen wie soziale Fähigkeiten oder Selbstkompetenzen zu Lasten funktionaler Qualifikationen in Form von Fachwissen zunehmend an Bedeutung gewonnen haben. Im Bereich der Führungsmethoden steht die Hypothese im Blickpunkt, dass in letzter Zeit kooperative oder partizipative Führungsformen enorm an Einfluss gewonnen haben, während autoritäre Führungsstile mit ihrer ausgeprägten Betonung von Hierarchie für die heutigen betrieblichen Herausforderungen als nicht mehr tauglich gelten.

Von entscheidender Bedeutung für die betrieblichen Führungsanforderungen ist die Art der Arbeitsorganisation. In diesem Bereich ist in letzter Zeit einiges geschehen, grosse Umstrukturierungswellen haben dazu geführt, dass in vielen Betrieben in der Organisation der Arbeit kein Stein auf dem anderen geblieben ist. Die Einführung dezentralisierter und prozessorientierter, sogenannt postfordistischer Arbeitsstrukturen haben wesentlich zu einem veränderten Anforderungsprofil für Führungskräfte beigetragen. Die Frage, welche Strukturveränderungen sich aber wie auf die Führungsanforderungen auswirken, soll dabei in dieser Arbeit geklärt werden.

Aus dem Gesagten ergeben sich die Fragestellungen für den ersten Teil dieser Arbeit. Hat sich das Anforderungsprofil an die Führungskräfte in der Schweizer Privatwirtschaft verändert? Wie haben sich Umfang und Art der Führungsaufgaben verschoben? Und in welche Richtung hat sich die Organisation der Arbeit verändert? Dabei interessiert in diesem ersten Teil hauptsächlich die Frage, wie sich wichtige Betriebsmerkmale auf Qualifikationsanforderungen, Führungsaufgaben und Arbeitsorganisation auswirken. Als relevante Betriebseigenschaften gelten insbesondere die Grösse (nach Anzahl Beschäftigter), der Standort nach Sprachregion (deutsch- oder französischsprachige Schweiz) und die Rechtsform (rechtlich unabhängig, Mutter- oder Tochtergesellschaft).

Der fundamentale Wandel der Arbeitswelt<sup>1</sup> wirkt sich aber nicht in allen Wirtschaftsbereichen gleich aus. Die private Wirtschaft entwickelt sich nicht als einheitliches Gebilde, sondern sie ist vielmehr durch eine Vielzahl variierender Unternehmenssituationen geprägt, mit anderen Worten: Jedes Unternehmen ist mit der ihm eigenen Unternehmensumwelt und mit ihren charakteristischen betrieblichen Situationen konfrontiert. Analytisch gehören zu den betrieblichen Situation betriebliche Merkmale, als bedeutendste gilt die Betriebsgrösse, ebenso wie Eigenschaften, die auf strategischen Massnahmen beruhen wie z.B. die Auslandstätigkeit der Unternehmen. Zur Unternehmensumwelt zählen Elemente des aufgabenspezifischen Bereichs wie die Konkurrenzsituation, mit der ein Betrieb sich auseinandersetzen muss oder die Intensität des Wettbewerbs, sei er auf die Qualität oder den Preis der Produkte bezogen. Weiter entfernt ist die globale Umwelt, der gesellschaftliche Kontext, in dem sich ein Unternehmen befindet. Soziale, kulturelle und ökonomische Faktoren wirken nur in indirekter Form auf die Unternehmen ein und sind deshalb nur sehr schwer zu erfassen.

Im Anschluss daran stellt sich in einem zweiten Schritt die Frage, wie sich unterschiedliche Umweltkonstellationen und Betriebssituationen auf die betrieblichen Führungsanforderungen und die Organisation der Arbeit auswirken. Die Umwelt eines Unternehmens besteht in der Praxis natürlich aus einer unüberblickbaren Vielzahl an Situationen. Jede Untersuchung über die Determinanten betrieblichen Wandels kann deshalb nur zu einem gewissen Grad Erklärungen liefern. So ist es zum Beispiel nicht möglich, in einer Betriebsbefragung den Einfluss allgemeiner gesellschaftlicher Faktoren auf die Betriebsentwicklung zu bestimmen. Trotzdem werden mit den unabhängigen Umweltvariablen, die uns zur Verfügung stehen, aufschlussreiche Erkenntnisse ermöglicht. Die Auswahl der relevanten Unternehmenssituationen konzentriert sich in dieser Arbeit hauptsächlich auf die Betriebsmerkmale Grösse, Rechtsform und Standort und auf unternehmerische Strategien wie Ausland- und Innovationsaktivitäten. Weitere Kriterien sind die Intensität des Preis- und des Qualitätswettbewerbs sowie Produktionsverfahren und der Gebrauch von Informations- und Kommunikationstechnologien.

Das Hauptziel der vorliegenden Untersuchung liegt schliesslich in der Bestimmung derjenigen Einflussfaktoren, die für den Wandel der Führungsanforderungen verantwortlich sind. Welcher Umweltkontext, welche Umweltsituationen bieten günstige Bedingungen für eine Umgestaltung von Führungsanforderungen? Und werden der Wandel der Führungsrollen respektive der Führungsaufgaben und der Wandel der Qualifikationsanforderungen durch ähnliche oder gänzlich verschiedene Umweltvariablen gesteuert?

Die Datenbasis dieser Arbeit bildet eine im Frühjahr 1998 vom Soziologischen Institut der Universität Zürich und der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) durchgeführten und vom Schweizerischen Nationalfonds finanzierten Befragung von rund 6000 Betrieben der Schweizer Privatwirtschaft über Wandlungstendenzen in der Arbeitswelt. Es handelt sich dabei um ein nach Betriebsgrössenklassen und Branchenzugehörigkeit geschichtetes Sample, das Betriebe aus allen wichtigen Bereichen der Industrie, des Gewerbes sowie des privaten Dienstleistungssektors umfasst. Damit können die Resultate als repräsentativ für die Schweizer Privatwirtschaft eingeschätzt werden. Die betriebliche Nachfrage nach Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Belegschaft und der Führungskräfte bildete einen Schwerpunkt der Befragung. So haben sich aussagekräftige Antworten über den Wandel der betrieblichen Anforderungen an die Führungsqualifikationen ergeben. Weitere Befragungsthemen betrafen die Betriebsmerkmale, Umfang und Struktur der Belegschaft, betriebliche

---

<sup>1</sup> Unter Arbeitswelt werden hier „alle Beschäftigungsrollen im privatwirtschaftlichen Bereich verstanden, die aufgrund ihrer Dauerhaftigkeit und geldmässigen Entlohnung als Erwerbstätigkeiten bezeichnet werden können (Geser et al. 1994: 9).

Qualifizierung (Weiterbildung) und organisatorischer Wandel.<sup>2</sup> Zusätzlich haben zwei Befragungen der Konjunkturforschungsstelle zu den Themen Innovationsaktivitäten von 1996 und Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft von 1998 wichtiges Datenmaterial für die vorliegende Untersuchung geliefert.<sup>3</sup>

Es soll an dieser Stelle betont werden, dass es sich bei der Befragung der Arbeitswelt von 1998 um eine nachfrageorientierte Umfrage handelt. Es können deshalb keine schlüssigen Antworten auf die Frage erwartet werden, ob und wie weit die Manager und Führungskräfte in der Schweizer Privatwirtschaft aufgrund ihrer Ausbildung, ihres beruflichen Werdeganges oder ihrer personalen Qualitäten in der Lage sind, den betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden. Auch die persönliche Einschätzung der Führungskräfte selber - bspw. ob die Nachfrage der Betriebe mit ihren persönlichen Vorstellungen übereinstimmen, oder ob in den Betrieben die Voraussetzungen vorhanden sind (Organisation, Betriebsklima etc.) damit die geforderten Leistungen auch erfüllt werden können - kann in dieser Arbeit nicht thematisiert werden. Es kann deshalb an dieser Stelle keine Bestandesaufnahme über das Leistungspotential schweizerischer Führungskräfte geliefert werden.

## **Gliederung der Arbeit**

Die vorliegende Untersuchung gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil liefert die theoretischen Grundlagen und Voraussetzungen für die empirische Untersuchung. In den Teilen zwei und drei werden die empirischen Resultate der Befragung präsentiert.

Im ersten Teil, in den Kapiteln eins bis vier, werden die theoretischen Grundlagen ausgebreitet, die für die Thematik Unternehmenswandel und Veränderung der Führungsanforderungen von Bedeutung sind. Dabei befassen sich die Kapitel eins und zwei mit den sozioökonomischen Veränderungen der letzten 30 Jahre. Während in *Kapitel eins* aus arbeits- und industriosozioökonomischem Blickwinkel die Transformation der industriellen Moderne in ein nachindustrielles Zeitalter nachgezeichnet wird, werden in *Kapitel zwei* theoretische Ansätze thematisiert, die aus gesamtgesellschaftlicher Sicht den Übergang der Industriegesellschaft in eine Informationsgesellschaft postulieren. In *Kapitel drei* wird die Vielfalt der Organisationstheorien knapp dargestellt, und der Situationsansatz als organisationstheoretische Grundlage für das Konzept der empirischen Darstellung der Ergebnisse vorgestellt und entwickelt. *Kapitel vier* widmet sich schliesslich der grossen Anzahl an Führungstheorien, beschreibt Führungskonzepte und Studien der Führungsforschung. Dazu werden die wichtigsten aktuellen führungstheoretischen Entwicklungstendenzen skizziert, die wichtige gesellschaftliche Veränderungen in ihren Führungsansätzen integriert haben. Schliesslich werden in diesem Kapitel noch die wichtigsten Theorien der Qualifikationsforschung, die in den letzten Jahrzehnten sich stark weiterentwickelt hat, besprochen.

Der zweite Teil der Arbeit umfasst die Kapitel fünf und sechs und beschreibt die Entwicklung der Führungsanforderungen und der Arbeitsorganisation in den Schweizer Betrieben. Während in *Kapitel fünf* der Wandel der betrieblichen Anforderungen an die Qualifikationen der Führungskräfte und die Veränderungen bei den Führungsaufgaben beschrieben werden, thematisiert *Kapitel sechs* die Entwicklung der Arbeitsstrukturen.

---

<sup>2</sup> Nähere Angaben zu dieser Befragung bietet: Geser/Hansen/Meierhans/Meuli 1998. Arbeitsqualifikationen der Zukunft. Informationen dazu bietet auch die Internetseite <http://socio.ch/work/index.htm>.

<sup>3</sup> Informationen über die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich und ihre Umfragen können im Internet eingesehen werden unter: [www.kof.ethz.ch](http://www.kof.ethz.ch).

Im dritten Teil wird der Frage nachgegangen, wie sich die verschiedenen Umweltsituationen auf den Wandel der Führungsanforderungen und der Arbeitsorganisation auswirken. *Kapitel sieben* untersucht den Einfluss des unternehmerischen Kontextes auf den betrieblichen Wandel. Der unternehmerische Kontext wird dabei in eine interne und externe Situation unterteilt. Als zentrale Determinante der externen Situation gilt die Wettbewerbsintensität, der die Unternehmen ausgesetzt sind, betrachtet, wobei zwischen einem Preis- und einem Qualitätswettbewerb unterschieden wird.. *Kapitel acht* geht der Frage nach, inwieweit die strategische Ausrichtung und deren Veränderungen die Nachfrage nach Führungsqualifikationen determinieren. Als strategische Massnahme wird erstens der Trend zur Internationalisierung der Betriebe bezeichnet. Indikatoren der Internationalisierung sind die Exporttätigkeit, die einem traditionellen Verständnis von internationaler Ausrichtung entspricht, und die Präsenz der Schweizer Firmen im Ausland. Schliesslich wird in *Kapitel neun* mittels eines Regressionsmodells versucht, die Bedeutung der verschiedenen Variablen der Umweltsituation und des Wandels der Arbeitsorganisation für den Führungswandel zu vergleichen, um so die wichtigen von den weniger wichtigen Einflussvariablen zu unterscheiden.

# TEIL I

## THEORETISCHER RAHMEN

Im Mittelpunkt des theoretischen Teils stehen die Erschütterungen, die die Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten von Grund auf erneuert haben. Ausgehend vom sozio-ökonomischen Wandel haben sich die Arbeitsbedingungen fundamental verändert. Die Arbeitssituation hat sich für alle Beschäftigten geändert, am stärksten betroffen sind jedoch die Führungskräfte in den Unternehmen. Reformen der Arbeitsorganisation, neue Unternehmensstrategien und Unternehmensformen konfrontieren alle Kaderebenen mit neuen Aufgaben und sind ausserdem mit neuen Methoden der Personalführung verknüpft.

Der theoretische Teil gliedert sich in vier Kapitel. Im ersten Kapitel wird die Entwicklung der Arbeitsorganisation von der industriellen Moderne in eine postfordistische Phase beschrieben. Das zweite Kapitel befasst sich mit drei ausgewählten theoretischen Ansätzen, die den Paradigmawechsel von einer tayloristischen in eine nachtayloristische Wirtschaftsära gesamtgesellschaftlich zu erklären versuchen. Das dritte Kapitel widmet sich den neuen Ansätzen innerhalb des weiten Feldes der Führungsforschung, die die Auswirkungen sozioökonomischen Veränderungen auf Führungskonzepte und -stile untersuchen. Und schliesslich werden im vierten Kapitel der situationstheoretische Ansatz als adäquates organisationstheoretisches Konzept besprochen, das die Auswirkungen des Wandels der Arbeitswelt auf unterschiedliche Unternehmen und Betriebe erklären soll.





# **1 Der Paradigmawechsel in der Arbeitswelt**

Das tayloristische oder fordistische Organisationsmodell war im Verlaufe des 20. Jahrhunderts nicht nur eines der prägenden Prinzipien der Arbeitswelt, sondern es hat auch zu einem wesentlichen Teil die Gesellschaft und ihre Entwicklung mit geprägt. In den letzten 30 Jahren ist das tayloristische Prinzip mit seiner Ausrichtung auf eine strikte Arbeitsteilung und auf starre Hierarchien jedoch gehörig ins Wanken geraten. Neue Produktionsweisen, die unter dem Label posttayloristische oder postfordistische Konzepte subsumiert sind, haben erstarrte Strukturen aufgebrochen oder zumindest in Frage gestellt und zu einer Vielfalt von alternativen Organisationsformen geführt. Die Entstaubung des einst unantastbaren Taylorismus geht so weit, dass heute, in Anlehnung an Habermas, von einer „neuen Unübersichtlichkeit“ gesprochen wird.

Das folgende Kapitel befasst sich mit diesen umbruchartigen Veränderungen der Arbeitswelt und Unternehmenswelt und deren wissenschaftlicher Aufarbeitung und Umsetzung vornehmlich der Industrie- und Arbeitssoziologie. Die Transformationen im Arbeitsbereich werden dabei analytisch in zwei Phasen unterteilt. In einer ersten Phase werden Veränderungen der Arbeitsorganisation untersucht. Dabei geht es um die Ablösung traditioneller Produktionsmethoden durch neue Produktionskonzepte. Diese Phase begann in den 1970er Jahren und hatte in den 1980er Jahren ihre stärkste Ausprägung.

In einer zweiten Phase gerät jedoch, ausgelöst durch wirtschaftliche Flauten, von denen mit Ausnahme Japans fast die gesamte industrialisierte Welt betroffen waren, die Arbeitswelt endgültig ins Wanken. In den Fokus der Reformen geraten nun die Organisationsformen, die Konfigurationen, der Unternehmen selbst. Unter dem zunehmenden Druck der Weltwirtschaft werden in den Unternehmen Kapitalverwertungsstrategien revidiert. Durch das Diktat des Shareholder-Value-Kalküls wurden Fristen, in denen vorgegebene Renditen erreicht werden sollen, dramatisch verkürzt, ebenso die Zeitspannen für den Kapitalrückfluss. Short-Terminismus wurde zum Programm. Benchmarking, ein Vergleich zwischen ähnlichen Unternehmen und zwischen innerbetrieblichen Produktionseinheiten, ist zum wichtigsten Instrument geworden, um eine „Kurzfrist-Ökonomie“ durchzusetzen. Durch Reengineering wurden gewachsene Organisations- und Arbeitsstrukturen zerschlagen, und sowohl Belegschaft wie auch Führungskräfte müssen sich mit rasch wechselnden Arbeitsbedingungen und Organisationsformen beschäftigen. Folge davon ist eine wachsende Unübersichtlichkeit in Wirtschaftssystemen und in den Binnenverhältnissen von Betrieben. Sicherheit und Stabilität sind für weite Teile der Beschäftigten verloren gegangen. An ihre Stelle getreten sind unbeständige risikobehaftete Verhältnisse, die von allen Beschäftigten zunehmend Anpassungsfähigkeit und Flexibilität verlangen.

## **1.1 Die Arbeitsgesellschaft in der industriellen Moderne**

Der Umfang und die Wirkungskraft der arbeitsorganisatorischen Neuerungen kann nur erfasst werden, wenn wir die Ausgangsbedingungen dieses beginnenden Wandels oder Transformationsprozesses kennen. Die Arbeitsgesellschaft, wie sie in der entwickelten industriellen Moderne, zum Ausdruck kam, war die des „organisierten Kapitalismus“ (Brose 2000). Die Basis dafür entstand noch im ausgehenden 19. Jahrhundert., indem die meisten frühindustrialisierten Nationen das System der sozialen Sicherheit einführten. Die wichtigsten Säulen dieses Systems bildeten die Kranken-, Invaliden- und Rentenversicherung. Im folgenden gelang

durch die stetige Weiterentwicklung dieser sozialen Absicherungen „nach der ‚Grossen Transformatio‘ der Frühphase der industriellen Revolution - eine Wieder- Einbettung der rasch expandierenden industriellen Arbeit in ein System sozial-moralisch basierter Solidarität“ (ebd. 10f.).

Zwischen Erwerbsarbeit und sozialer Lebenswelt entsteht ein neues „Passungsverhältnis“ (Zenker 2000: 40). Ein absolut zentrales Merkmal des Modernisierungsprozesses ist das Gestaltungsverhältnis von Arbeitszeit und Lebensführung. Dabei bestimmt sich die Struktur der Arbeit zunehmend über die abstrakte Zeit. Haushalt und Betrieb trennten sich und die Arbeit entwickelte sich zu einem Lebensbereich unter anderen, der mit anderen Teilsystemen wie Politik oder Haushalt (Freizeit wird erst in der Hochblüte der Moderne zu einem Thema) verknüpft werden muss. Das Handling dieses Nebeneinanders von Lebensbereichen wird zur Aufgabe der Lebensführung. (ebd.)

Ein absolut zentrales Merkmal der industriellen Moderne ist ihr spezifisches Zeitbewusstsein, das zur Ausrichtung des Handelns an einer von Natur und Raum losgelösten Zeitvorstellung. Dieses neue Zeitregime, die lineare Zeitordnung hat zwei Auswirkungen: Einerseits müssen sich Arbeitsvollzüge und andere Prozesse dem Diktat der abstrakten Zeit anpassen, andererseits ermöglicht die „industrielle Zeitdisziplin“ eine Trennung der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche.

Abstimmungsprobleme zwischen Arbeits- und Lebenswelt erfordern Regulierungen durch spezifische Institutionen. Zwei wichtige Institutionen, die sich noch im 19. Jahrhundert herausgebildet haben, beziehen sich auf die Organisation der Lebens- und Arbeitszeit, die Institutionen des Lebenslaufs und des Normalarbeitsverhältnisses.

Die Institution des Lebenslaufs gliedert sich in drei scharf akzentuierte Phasen, in eine Ausbildungs-, eine Erwerbs- und eine Ruhestandsphase. Auffallend ist die starke Anlehnung an das Erwerbsleben (vgl. Kohli 1985). Die Ausbildungsphase bildet die Voraussetzung für die Erwerbsphase und der Ruhestand beendet die Phase des aktiven Erwerbslebens, abgesichert durch die erworbenen Rentenansprüche. In der Ausbildungsphase werden die Berufsqualifikationen erworben, Arbeit wird im Erwerbsleben vollumfänglich zur Berufsarbeit. Die am Facharbeiter orientierte Ausbildung wird zu einem wichtigen Element modernen Arbeitslebens, Beruflichkeit wird zu einem neuen institutionellen Ordnungsmuster, die soziale Ordnung im Betrieb wird durch diese beruflichen Ordnungsmuster strukturiert.

Ein wichtiges Merkmal der Arbeitsgesellschaft der industriellen Moderne, dass die beschriebene institutionelle Ausgestaltung der Lebensführung in vielen Bereichen von Organisationen sicher gestellt wird. Massgebliche Lebensabschnitte werden durch Einbindung in Organisationen geprägt, zu denken ist hier an Schulen, Gewerkschaften, Rentenkassen etc. Türk (1995) beschreibt die moderne Arbeitsgesellschaft auch konsequenterweise als Organisationsgesellschaft. Organisationen sind in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Zum einen begleiten sie den einzelnen in wesentlichen Bereichen durch sein Leben und prägen massgebend seine Lebensführung. Zum anderen bilden diese Institutionen und Organisationen um den Kern moderner Arbeitsorganisation ein „Gefüge mit regulatorischen Funktionen“.

Wie sieht nun diese moderne Arbeitsorganisation aus, die für andere gesellschaftliche Bereiche eine Lotsenfunktion einnimmt?

Der Taylorismus geht auf die Anfänge des 20. Jahrhunderts zurück. Als sich nach dem 1. Weltkrieg die Industrialisierung unter den Vorzeichen von Massenproduktion und Grossbe-

trieben zu entfalten begann, setzten sich der Taylorismus als wissenschaftliche Betriebsführung und der Fordismus als Konzept zur Produktstandardisierung und des Fließbandes durch. Sie transformierten handwerkliche Facharbeit in repetitive Teilarbeit auf niedrigem Qualifikationsniveau.

Ziel des tayloristischen Konzepts ist es, unter optimaler Organisationsrationalität die Arbeit in komplexe Planungsfunktionen einerseits und simple Ausführungsfunktionen andererseits aufzuspalten und auf diesem Weg die Zerlegung der Arbeit in ihre einfachsten Bestandteile zu erleichtern. Es ermöglicht demnach „eine vom vertikal hochintegrierten und stark hierarchisch organisierten Gross- und Mittelunternehmen geprägte Betriebs- und Arbeitsorganisation, mit klaren Kompetenzabgrenzungen zwischen produktiven und nicht produktiven Funktionen“ (Baethge 2000). Durch strikte Arbeitsgestaltung soll die Kontrolle über die Arbeit und die Arbeitenden gesichert, deren Spielräume eingeschränkt, Qualifikationen reduziert und eine Zentralisierung des Produktionswissens hergestellt werden. Der Kernpunkt des Taylorismus lautet, eine totale Herrschaft über die Arbeit zu gewinnen, um dadurch „Drückebergerei, Faulheit, mangelnde Disziplin und Tendenzen der Aufmüßigkeit zu bekämpfen. Es geht darum, die vom Arbeiter bewusst verborgen gehaltenen produktiven Potenzen ans Licht zu bringen und ihm sein Produzentenwissen zu entziehen. Für die Arbeiter heisst ‚wissenschaftliche Betriebsführung‘ Wissensenteignung, Dequalifizierung, Degradierung und Entmachtung“: (Schumann 2000).

Während Taylor „zum Einfallstor für Bürokratie“ in einer Organisation wird, in der Technik und ihr ökonomischer Einsatz in den Mittelpunkt rücken, und die Arbeit durch eine zunehmend vertiefte Aufteilung in Ökonomie und Bürokratie determiniert wird (Zenker 2000: 37), erfährt die Arbeitsteilung im Fordismus eine weitere funktionale Differenzierung. Henry Fords Prinzip der Rationalisierung besteht in der Verbindung von Fließband und der Zerlegung des Arbeitsablaufes in kleinste Schritte, für die die Arbeiter keine Ausbildung mehr benötigen. Das Problem der Eintönigkeit löste Ford mit der Kürzung der Arbeitszeit auf acht Stunden und der Verdopplung des damals üblichen Stundenlohns.

Damit sind zwei Effekte verbunden: Ausbeutung der Arbeiter und Entfremdung von der Arbeit einerseits, aber auch Emanzipation der Arbeiter über den Lohn. Denn mit dem erhöhten Lohn partizipiert der Arbeiter selbst an der erhöhten Produktivität industrieller Produktion, indem er die neuen Waren auch konsumieren kann. Diese Stabilisierung der Lohnbeziehung im fordistischen Prinzip trägt Entscheidendes zur Erhöhung des Selbstwerts der Arbeiterschaft bei, der neben dem Entfremdungszusammenhang auch eine Emanzipationsprozess einläutet, der auch zu einer positiven Bewertung abhängiger Arbeit in der Gesellschaft führt.

Aus diesem Arrangement der industriellen Moderne (Zenker 2000) wächst der Industrialismus als institutionelle Ordnung heraus. Dabei definiert Baethge Industrialismus als institutionelle Verfasstheit von Arbeit mit den folgenden Merkmalen auf der Unternehmensebene (Baethge 2000):

- von vertikal hochintegriert und stark hierarchisch organisierten Gross- oder Mittelunternehmen geprägte Betriebs- und Arbeitsorganisation, mit klaren Abgrenzungen zwischen produktiven und nicht produktiven Funktionen,
- ein Arbeitszeit-Regime, das als Normalarbeitsverhältnis zur beschäftigungsstrukturellen und gesellschaftlichen Norm geworden ist,
- eine spezifisch am Facharbeiter resp. am Fachangestellten orientierte Berufsbildung und
- starke industrielle Beziehungen.

Auf der gesellschaftlichen Ebene entspricht dies:

- ein auf den männlichen Hauptnährer ausgerichteter Familientypus mit klarer Rollentrennung zwischen Mann und Frau,
- ein an das (Normal-)Arbeitsverhältnis gebundenes Sozialversicherungssystem,
- ein auf Beruflichkeit und interne Arbeitsmärkte ausgerichtetes Modell der sozialen Mobilität, die eher Sicherheit als Risiko belohnt und
- ein in kollektiven Identitäten von Beruf und Arbeit verankerter Korporatismus als politisch-sozialer Integrationsmechanismus.

Im weiteren weist Baethge darauf hin, dass er nicht behauptet, dass das industrialistische Arbeits- und Beschäftigungsmodell überall in der Industrie so praktiziert wird. Aber er stellt fest, dass es seine normative Verbindlichkeit weit über die Industrie in die Dienstleistungszonen ausgedehnt hat (ebd.).

Bis in die 1970er Jahre war dieses Arrangement der industriellen Moderne hoch stabil. Besonders nach dem zweiten Weltkrieg entfaltete das tayloristisch-fordistische Konzept unter dem Vorzeichen wachsenden Wohlstands und damit steigender Kaufkraft sehr breiter Bevölkerungskreise, also auch der Arbeiter, in den westlichen Industrienationen seine ganze Wirkungskraft. Schelsky sprach in diesem Zusammenhang von der „nivellierten Mittelstandsgesellschaft“, die die Arbeiterschaft in die bürgerliche Gesellschaft mit einbezieht. Die damit zusammenhängende kontinuierlich wachsende Massenproduktion verbunden mit einer sich verstetigenden Industriebeschäftigung machte die moderne Arbeitsorganisation zu einem ökonomisch-organisatorischen Kern, um den sich ein aus Institutionen und Organisationen vermitteltes Gefüge mit regulatorischen Funktionen entwickelt hat (Zenker 2000: 47). Die tayloristisch-fordistische Arbeitsorganisation übernimmt dabei eine Lotsenfunktion für andere gesellschaftliche Teilbereiche. Als Resultat ergibt sich ein „hochgradig integriertes Arrangement von aufeinander verweisenden Institutionen und Regulierungen, die in ihrer wechselseitigen Abstimmung mit der Funktionsweise des Wirtschaftssystems ein neues soziales Ordnungsmuster begründen.“ (ebd. 48). Dieses soziale Ordnungsmuster bekam - rückblickend - verschiedene Bezeichnungen verpasst, so „fordistisches Akkumulationsregime“, „Rheinischer Kapitalismus“ oder „organisierter Kapitalismus“ (Brose 2000: 17).

Anfangs der 1980er Jahre war jedoch nicht mehr zu übersehen, dass die industrielle Moderne mit ihrem fordistischen Produktionssystem zunehmend an Stabilität einbüsst. Als wesentliche Ursachen für die Auflösungstendenzen des fordistischen Modells nennt Baethge (Baethge 1995) neben einem verschärften globalen Wettbewerb auch interne Bedingungen der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft und den Wandel der Sozialstruktur zu den höheren Bildungs- und Qualifikationsgruppen. Obwohl die Taylorisierung auch im Dienstleistungsbereich weite Verbreitung gefunden hat (vor allem in den Feldern Textverarbeitung und Dateneingabe) hatte sie insgesamt nicht die gleiche Tiefenwirkung wie in der Produktion. Mit ein wesentlicher Punkt dafür ist der stärkere Nähe zu den Kunden in den Dienstleistungsfeldern und die heterogene Zusammensetzung der verschiedenen Tätigkeitsbereiche.

Der Einbruch des Massenkonsums und der Wandel zu höheren Bildungs- und Qualifikationsgruppen haben sich wechselseitig beeinflusst und die zentralen Elemente des Taylorismus, Arbeitsteilung und Entscheidungscentralisierung, nachhaltig unterhöhlt. Einerseits hat der Übergang von quantitäts- zu eher qualitätsorientierter Produktionsweise in der Beschäftigungsstruktur einen Trend zu qualifizierteren und wissensbasierten Tätigkeiten gefördert, bei denen die Beschäftigten mit dem Arsenal tayloristischer Techniken nicht gut kontrollierbar

und führbar sind und daher mehr deren intrinsische Motivation gefragt sind. Andererseits führt die Anhebung des durchschnittlichen Qualifikationsniveaus aufgrund der anhaltenden Bildungsexpansion zu höheren inhaltlichen Ansprüchen an die Arbeit, „denen die Unternehmen, wollten sie gerade die qualifiziertesten Arbeitskräfte an sich binden, durch Erweiterung der Tätigkeitsprofile Rechnung tragen mussten.“ (Baethge 1999: 30).

Die Krise des fordistischen Produktionsmodells sollte sich aber als Chance für die Beschäftigten herausstellen. Kern und Schumann fassten Mitte der 1980er Jahre den Wandel im Rationalisierungsprozess aufgrund umfangreicher empirischer Forschungen zusammen: „In den industriellen Kernsektoren vollzieht sich vor unseren Augen ein grundlegender Wandel der Produktionskonzepte, in dem das betriebliche Interesse an Ersetzung lebendiger Arbeit und das an Ökonomisierung der Rest-Arbeit auf neue Weise miteinander verschränkt sind. Bisher ruhten alle Formen kapitalistischer Rationalisierung auf einem Grundkonzept, das lebendige Arbeit als Schranke der Produktion fasste, die es sich durch möglichst weitgehende technische Automatisierung des Produktionsprozesses zu überwinden galt. In dem Residuum lebendiger Arbeit sah es vor allem den potentiellen Störfaktor, der durch restriktive Arbeitsgestaltung möglichst weitgehend zu kanalisieren und zu kontrollieren war. Dieser Ansatz wird heute nicht mehr nur aus der Perspektive der Beschäftigten, sondern auch aus der der Kapitalverwertung in Frage gestellt. Gerade in einem historischen Moment der Explosion technischer Möglichkeiten zur Ersetzung menschlicher Funktionen, die gigantische Freisetzungen zur Folge hat, mag dies paradox erscheinen, aber in eben dieser Zeit steigt auch das Bewusstsein für die qualitative Bedeutung menschlicher Arbeitsleistung und die Wertschätzung der besonderen Qualitäten lebendiger Arbeit.“ (Kern/Schumann 1984: 19)

Das Credo der neuen Produktionskonzepte lautet (ebd.):

- Automatisierung des Produktionsprozesses gegenüber lebendiger Arbeit durch Technisierung ist kein Wert an sich. Die weitgehende Komprimierung lebendiger Arbeit bringt nicht per se das wirtschaftliche Optimum.
- der restringierende Zugriff auf Arbeitskraft verschenkt wichtige Produktivitätspotentiale. Im ganzheitlichen Aufgabenzuschnitt liegen keine Gefahren, sondern Chancen. Qualifikationen und fachliche Souveränität auch der Arbeiter sind Produktivkräfte, die es verstärkt zu nutzen gilt.

Ins Zentrum gerückt wird neu die Arbeitskraft der Beschäftigten. Humankapital wird als Produktivitätsfaktor erkannt, der im Wettkampf um innovative Produkte und Marktanteile von entscheidender Bedeutung sein kann. Allerdings schränken Kern/Schumann diese optimistische Sicht dahingehend ein, dass man sich erstens diesen Wandel der Produktionskonzepte als einen langfristigen Prozess vorstellen muss, der durch starke Ungleichzeitigkeit gekennzeichnet ist, und dass zweitens entsprechend den markt- und produktionsökonomischen Bedingungen, den Branchentraditionen, den Unternehmensphilosophien etc. beträchtliche Variationsmöglichkeiten vorherrschen können.

Kern und Schumann betrachten diese in Gang gekommenen Umwälzungen als so neuartig, dass sie in Abgrenzung des Begriffs Reindustrialisierung von einer Neointustrialisierung sprechen. Neointustrialisierung meint dabei eine an die Substanz gehende Neufassung des Begriffs kapitalistischer Rationalisierung, es ist nicht Restitution von Bekanntem, sondern Eindringen in Neuland, es ist damit kein technologisches Phänomen gemeint, sondern ein komplexer Umbruch der Industriestruktur. Schliesslich ist Neointustrialisierung nicht weniger als ein arbeitspolitischer Paradigmawechsel in den Betrieben (Kern/Schumann 1984: 24).

Aber zusammenfassend bleibt der Umstand dominant, dass vor allem in der Dimension beruflicher Komplexität die tayloristisch-fordistische Arbeitsorganisation quasi von innen heraus, aus den Bedingungen der Kapitalverwertung, gezwungen war, die Entfremdung im Prozess der Arbeit zurückzunehmen und dem Arbeiter seine Fähigkeit zurückzugeben und als wichtige Ressource anzuerkennen. (vgl. Kern/Schumann 1984). Diese Sicht der Entwicklung ist aber eine sehr arbeits- und industriesoziologisch gefärbte Sicht, die entscheidende Faktoren nicht berücksichtigt hat oder nicht berücksichtigen konnte, da sie zu stark binnenorientiert und auf Arbeitsprozesse ausgelegt ist und damit die Unternehmensumwelt sowie den Wandel der Unternehmensorganisation nicht mit berücksichtigt. Davon soll der nächste Abschnitt handeln.

## **1.2 Entstehen neuer Formen der Arbeitsorganisation**

Die Phase nach dem zweiten Weltkrieg ist in den entwickelten westlichen Ländern in vielen gesellschaftlichen Bereichen durch stabile und homogene Verhältnisse geprägt worden. Im besonderen gilt dies für die Entfaltung der Wirtschaft. Innerhalb klarer, durch die Nationen vorgegebener Grenzen, entfaltete sich eine homogene Wohlstandsgesellschaft<sup>4</sup> mit einer Massenkultur und einem ständig wachsenden Massenmarkt. Unter einem fordistischen Wachstumsregime, bestehend aus Massenproduktion, Massenarbeit und Massenkonsum entwickelte sich ein standardisiertes Lebensmodell einer normierten Gesellschaft, die durch einen Modus der Regulation getragen wird, der das Wachstumsregime rechtlich, politisch und kulturell abstützt. Mit diesem Regulationsmodus ist ein dichtes Geflecht von Strategien mit einer grossen Bandbreite von Akteuren gemeint (Unternehmensmanagement, politische Parteien, Regierungen, Gewerkschaften, Banken etc.), die sich auf eine relativ einheitliche Wachstumsphilosophie festlegen (Beck 2000: 40).

Die von Beck als Regulationsregime definierten Zentren gesellschaftlicher Steuerung vermittelten die politisch-kulturellen Zielvorgaben. Beschäftigungssicherheit, steigender Lebensstandard, Mitbestimmungsformen, staatliche Interventionspolitik und ein Arbeitsfrieden zwischen Arbeitenden und Arbeitgebern bildeten die Basis für stabile gesellschaftliche Verhältnisse.

Anfangs 1970er Jahre begann jedoch dieses stabile Konstrukt langsam Risse zu bekommen. Zuerst schlitterte die Wirtschaft in die Krise, weil das kontinuierliche Wirtschaftswachstum ins Stottern geriet und danach folgte auf Grund von Rationalisierungsmassnahmen in Form von Massenentlassungen die Quittung. Massenarbeitslosigkeit hing wie ein Damoklesschwert über der Wirtschaft und drohte das sorgfältig aufgebaute Gesellschaftsgefüge funktionsunfähig zu machen. Die Zukunft wurde, vor allem aus der Sicht der Arbeits- und Industriosozilogie, in düsteren Farben gemalt.

Am Horizont zeichnete sich das Gespenst einer Krise der Arbeitsgesellschaft ab. Der beginnende Niedergang des tayloristischen Produktionssystems mit seinen Standbeinen Massenkonsum und Massenproduktion führte zu ersten Massenentlassungen und Arbeitszeitverkürzungen im grossen Stil, sodass sich eine Frage in den Vordergrund drängte: Geht der Gesellschaft die Arbeit aus, droht sogar das Ende der Arbeitsgesellschaft? Mitte der 1980er Jahre verlagert sich jedoch die Auseinandersetzung auf ein neues Feld.

---

<sup>4</sup> Im Sinne von Galbraith wird mit Wohlstandsgesellschaft nicht eine Gesellschaft gemeint, in der es viele reiche Menschen gibt, sondern eine Gesellschaft, in der sich die Mehrzahl der Menschen finanziell sicher fühlt.

Kern/Schumann (1984) brachten frischen Wind in die arbeits- und industriesoziologische Debatte, indem sie auf der Basis umfangreicher empirischer Untersuchungen die These aufstellten, der Taylorismus bzw. Fordismus sei an seine Grenzen gestossen. Sie verwarfen nicht nur die pessimistische Prognose des Untergangs der Arbeitsgesellschaft, sondern propagierten im Gegenteil eine Aufwertung des im tayloristisch-fordistischen System entmündeten und dequalifizierten Arbeiters. Die Tendenz zu weiterer Arbeitsteilung und damit zur Dequalifizierung der Arbeitskräfte weiche mit dem Einsatz neuer Technologien und der Reorganisation der Arbeitsabläufe einer ganzheitlichen Nutzung des Arbeitsvermögens. Verbunden war damit die Frage, ob mit dem Niedergang des Taylorismus auch das Ende der Arbeitsteilung eingeläutet sei.

Die 1990er Jahre brachten dann eine Abkehr von der Arbeitsdebatte hin zu Fragen der Unternehmensorganisation. Im Sog mächtiger gesellschaftlicher Veränderungen wie zunehmende Globalisierung und Durchdringung aller gesellschaftlichen Bereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien verlagerte sich das Interesse von arbeitssoziologischen Fragestellungen zu eher ökonomischen und organisationstheoretischen Betrachtungen der betrieblichen Steuerungskonzepte, der „Corporate Governance“. Damit ist ein Wandel von einer funktions- und berufsbezogenen Steuerung zu einer prozess- und arbeitsmarktorientierten Steuerung gemeint (Baethge 1999: 31). Unternehmen mussten so umgebaut und fit gemacht werden, dass sie im verschärften Wettbewerb auf deregulierten und internationalen und Märkten konkurrenzfähig wurden oder blieben.

Damit verbunden weht auch wieder ein rauerer Wind bezüglich innerbetrieblicher Arbeitsorganisation, Gegentendenzen zur neuen Arbeitspolitik treten spürbar auf und Versuche einer Reetablierung konventioneller Technik und Organisationsgestaltung häufen sich. Kern/Schumann sprechen sogar etwas pointiert von einer möglichen Retaylorisierung (Kern/Schumann 1998, Schumann 2000). Trotzdem weisen die Perspektiven insgesamt klar auf eine Abkehr von tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation hin. Es ist allerdings kein neues Prinzip, sondern eher eine Vielfalt von Gestaltungsalternativen zu erkennen, die die heutige Situation in der Arbeitswelt prägen. So wird zur Zeit häufig von der „neuen Unübersichtlichkeit“ gesprochen (Schumann 2000, Schmidt 1999).

Der Ursprung der Veränderungen in der Arbeitswelt ist die Krise, in die die industrielle Moderne geraten ist. In der fachlichen und in dieser angelegten öffentlichen Debatte herrscht die Meinung vor, dass der Industrialismus sowohl als Modell der Betriebs- und Arbeitsorganisation als auch als gesamtgesellschaftliches Modell in hohem Mass an Funktionstüchtigkeit eingebüsst hat.

Mit der Krise der industriellen Moderne in Bezug auf die Betriebsebene ist die Krise des tayloristischen oder fordistischen Konzepts der Betriebsführung und -organisation gemeint. Die wichtigste Ursache dafür war der Einbruch des Massenkonsums. Schumann hat das auf den Punkt gebracht: „Der tayloristisch-fordistische Rationalisierungstyp hatte sich als leistungsfähig erwiesen bei standardisierter Massenproduktion. Mitte der 70er Jahre haben sich aber die Anforderungen und Voraussetzungen der Fertigung verändert, die weltweite Produzentenkonkurrenz wuchs an und das Käuferverhalten war anspruchsvoller geworden. Genauer: Die Macht der Herstellermärkte schwindet, der Verbrauchsmarkt gewinnt Dominanz: Der Kunde ist König. Er will technisch vielfältige, qualitativ hochwertige und individualisierte Produkte, dabei immer exklusivere Neuigkeiten in beschleunigter Abfolge. Mit standardisierten Massenprodukten waren keine Verkaufserfolge mehr zu erzielen.“ (Schumann 2000).

Kern/Schumann (1984) stellten anfangs der 80er Jahre erstaunt fest, dass sich die Welt der Industriearbeit in einem sehr grundlegenden Wandel befand. Schumann hat diesen Veränderungsprozess später festgehalten und postuliert nun ein neues Credo (vgl. Schumann 2000):

- Die bisher betriebene Durchtechnisierung schafft oft mehr Probleme als sie löst.
- Der in den tayloristisch-fordistischen Konzepten praktizierte Zugriff auf Arbeitskraft verschenkt wichtige Produktivitätspotentiale.
- Der ganze Aufgabenzuschnitt birgt keine Gefahren, sondern eröffnet neue Chancen.
- Die stärkere Nutzung des fachlichen Know-hows der Arbeiter verschafft zusätzliche Effizienzgewinne.
- Die Rücknahme von Arbeitsteilung ist nicht eine Notlösung, sondern eine neue Rationalisierungsstrategie.

### **1.3 Lean Production als Motor der neuen Unternehmensorganisation**

Neben der Veränderung der Arbeits- und Produktionsformen ist die Organisationsfrage in den Vordergrund gerückt. Anders gesagt: die arbeits- und industriesoziologische Debatte mit ihrer Fokussierung auf die Reformen der Arbeitsprozesse übersah, dass die Reformen viel weiter gingen, und zwar auf der Schiene betrieblicher Steuerungskonzepte, der Corporate Governance. (Baethge 1999: 30). Damit meint Baethge den Wandel in der „betrieblichen Steuerung und Organisation von einer funktions- und berufsbezogenen zu einer prozess- und einer arbeitsmarktorientierten Steuerung.“. Als Grundlage der neuen Prozess- und Marktorientierung bezeichnet er folgende Prinzipien (ebd.):

- Projektförmigkeit und Querfunktionalität statt starrer funktionaler Abteilungsgliederungen;
- Abflachung von Hierarchien;
- Durchsetzung von Benchmarking und systematischem Kontrolling;
- Out- und Insourcing-Prozesse und
- Dezentralisierung von Verantwortung und partiellen Entscheidungsbefugnissen im operativen Bereich.

Ähnlich tönt es bei Brose, der drei Haupttendenzen und Konzepte des Organisationswandels ausgemacht hat (Brose 2000: 22f.):

- Dezentralisierung: als strategische Disposition über Organisationsgrenzen; Schließung und Öffnung der Organisation durch Einrichtung von neuen Grenzstellen; Externalisierung von Funktionen statt vertikale Integration; horizontale Vernetzung von Funktionen statt hierarchischer Aufbau.
- Diskontinuitätenmanagement: Disposition über Irreversibilitätseffekte von Entscheidungen durch Befristungen und Projektmanagement; Diskontinuitätenmanagement durch Produktinnovationen und Kundenbindung.
- Delegation: Umstellung der Leistungssteuerung von Verfahrenskontrolle auf Ergebnisorientierung; Transformation von Arbeitsverträgen in Lieferverträge und Umstellung von Kooperations- auf Tauschbeziehungen.

Brose interpretiert diese Tendenzen des organisatorischen Wandels, diese Versuche von Organisationen, unter instabilen und intransparenten Umweltbedingungen ihre Fähigkeit zur



Bearbeitung von Unsicherheit zu steigern und ihre Fähigkeit zur Selbststeuerung nicht zu verlieren, als Teil des Transformationsprozesses der Arbeitsgesellschaft: „Organisationen werden durch diesen Prozess getrieben, aber sie sind es auch, die ihn vorantreiben“ (Brose 2000: 23).

Diese neuen Organisationsreformen waren jedoch auf sandigen Untergrund gebaut, denn die 1980er Jahre brachten nicht den erhofften wirtschaftlichen Aufschwung. Im Gegenteil schlidderte die Weltwirtschaft insgesamt in eine Rezession. Eine Ausnahme bildete Japan, dessen wirtschaftlicher Aufstieg ungebremst vorwärts ging. Den westlichen Industrienationen boten sich zwei Strategien an, wie sie auf diese ungleiche Entwicklung reagieren konnten. Einerseits hätten sie mit wachsendem politischem Widerstand antworten können, indem sie Handelsschranken oder andere Wettbewerbshemmnisse errichteten. Diese Mittel setzten die USA anfangs der 1980er Jahre auch ein, als die amerikanische Autoindustrie hart von ihren japanischen Konkurrenten bedrängt wurde. Das Problem dieser Strategie liegt allerdings darin, dass man die wahren Probleme und wirtschaftlichen Defizite unter den Teppich kehrt, statt sie zu analysieren. Die zweite Strategie zur Verhinderung dieser negativen wirtschaftlichen Abwärtsspirale ist konstruktiver Natur. Sie besteht im wesentlichen darin, von den japanischen Konkurrenten zu lernen, und zwar durch ein grundsätzliches Studium der japanischen Produktionstechniken und Organisationsmethoden. Viele Unternehmen haben sich für diese zweite Strategie entschieden. Die Erforschung der japanischen Produktionsgeheimnisse kann im Rückblick als erstes Benchmarking-Projekt bezeichnet werden. Heute gehört die Methode des Benchmarking zu den etablierten Werkzeugen der Unternehmens- oder Organisationsoptimierung. Als herausragende Studie über die Geheimnisse des japanischen Wirtschaftswunders gilt die sogenannte MIT-Studie des Massachusetts Institute of Technology (vgl. Womack/Jones/ Roos 1992). Dabei war dieser neue japanische Weg so neu auch wieder nicht, denn in der Epoche des japanischen Wirtschaftsaufbaus und der protektionistischen Expansion wurde das japanische System unter der Bezeichnung „Japanese uniqueness“ abgehandelt (Mikl-Horke 2000: 207).

Begonnen hat in Japan alles mit einer schweren Krise der Toyota-Werke in den 1950er Jahren. Die von den Amerikanern abgeschautе Grossserienfertigung von Automobilen funktionierte nicht mehr, weil der japanische Markt eine grössere Produktdiversifikation verlangte. Das Problem war jetzt, den vielfältigeren Bedarf ohne die dementsprechende Steigerung der Kosten zu decken. Die Idee lag in einer Reduktion der Lagerbestände und Lagerzeiten, was dazu führte, dass auch die Zulieferer zu kurzfristigen Lieferzeiten gezwungen wurden. Zu diesem Zweck erstellte man Auftragskarten, sogenannte „kanban“, die die jeweils benötigten Materialien festhielten und sicherstellten, dass die für den nächsten Schritt benötigte Menge hergestellt und geliefert wurde. Diese Vorgehensweise fusst damit auf einer sehr engen Beziehung zwischen den grossen Produktionsfirmen und ihren Zulieferern. In den westlichen Ländern wird dieses System „just in time“ genannt.

Das zweite Prinzip neben Kanban heisst „Kaizen“. Es ist die Philosophie der dauernden Veränderung und betrifft vor allem den Einsatz der Arbeitskräfte in der Produktion. Die Arbeitskräfte werden grundsätzlich für die Bedienung mehrerer zunehmend hochflexibler und automatisierter Maschinen bzw. mehrerer Arbeitsschritte eingesetzt, was eine vielseitige Anlernung voraussetzt. Kaizen geht aber auch von der Erkenntnis aus, dass kein Betrieb ohne Probleme existiert. Darum wird eine Unternehmenskultur geschaffen, in der jeder Beschäftigte das Vorhandensein von Fehlern, Problemen oder Mängeln eingestehen kann, um diese zukünftig präventiv zu verhindern (Füsser 1999: 98). Zu diesem Zweck werden Teams gebildet, die vor und nach Arbeitsbeginn laufend über Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten

diskutieren. Jeder Arbeiter kann nun das Band anhalten, wenn ein Problem auftaucht, das postwendend vom Team und nicht von irgendeiner Kontrollinstanz korrigiert wird. Das Ziel ist dabei grundsätzlich auf „Null Fehler“ (Kaizen), auf Perfektion und Vollkommenheit gerichtet (Mikl-Horke 2000: 221).

Damit dieses Produktionssystem bestehend aus den beiden Prinzipien Kanban und Kaizen (Toyota-System) funktioniert, müssen die Arbeiter über eine hohe fachliche Ausbildung und differenzierte Kenntnisse über den gesamten Produktionsprozess verfügen. Neben der individuellen Qualität der Mitarbeitenden ist die Verantwortung des Teams und die starke Motivation seiner Mitglieder ebenso wichtig. Das Toyota-System ist ausgerichtet auf die Herstellung grosser Produktmengen in einer grossen Vielfalt. Es ist also keine Abkehr von der Massenproduktion, auch nicht von der tayloristischen Grundeinstellung. Vielmehr kombiniert das Toyota-System Massenproduktion, Taylorismus und Teamwork mit einer von ostasiatischer Kultur inspirierten Vervollkommnungs- und Gemeinschaftsphilosophie. „Das Ziel ist die automatisierte Produktion, zu der das „kanban“-System hinführen soll“ (ebd.).

Als in den 1980er Jahren eine Flexibilisierung der Massenproduktion auch in westlichen Industrieländern zu einem vorrangigen Thema avancierte, fanden, bedingt auch durch die Ausdehnung der japanischen Wirtschaft in amerikanische und europäische Länder, japanische Konzepte vermehrte Beachtung. Vor allem in den USA existierte für das Toyota-System ein guter Nährboden. Die Gründe lagen in der Art des Personalmanagements und der grossen Bedeutung von „local unions“ (Mikl-Horke 2000: 222), die eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren von Kaizen sind.

Eine grossangelegte Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) verglich Produktionsorganisationen in 90 Montagewerken von 17 Ländern (vgl. Womack/Jones/ Roos 1992). Die Prinzipien, die das Toyota-System kennzeichnen, fassten sie unter dem Begriff „lean production“ zusammen und bezeichneten diese als zukunftsweisendes Erfordernis zuerst einmal für alle Industriebetriebe, darüber hinaus aber auch für alle Bereiche der produktiven Organisation. Dabei betrachteten sie „lean production“ nicht einfach als eine Rationalisierungsstrategie, sondern als den richtigen Weg in eine bessere Zukunft für Unternehmen, Arbeitnehmer und Kunden. Dazu erarbeiteten die Autoren der Studie die Prinzipien des „lean thinking“, das in allen Unternehmen anwendbar sein soll: Das Konzept der ‚lean production‘ der MIT-Studie konstruiert die Elementkombination eines perfekten Unternehmens, das zwar einige Aspekte japanischer Verhältnisse enthält, aber nicht identisch mit einem „japanischen Modell“ ist. Daher können die Autoren den Anspruch erheben, dass diese Elemente auf Managementstrategien überall auf der Welt ‚übertragbar‘ sein sollen“ (Mikl-Horke 2000: 223).

Der grosse Unterschied zwischen den westlichen Strategien und den japanischen Methoden liegt in der grossen Bedeutung des Innovationsprinzips in den USA und Europa. Die verschärften Wettbewerbsbedingungen im westlichen Wirtschaftssystem hatten zur Folge, dass für die Unternehmen Wettbewerbsfähigkeit, für Volkswirtschaften aber Standortsicherung absolute Priorität erhielten.

Beide Ziele, Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherung, konnten nach einhelliger Meinung nur über die Verbesserung von Produktivität und Warenqualität erreicht werden kann. Ebenso einig war man sich auch, dass diese Verbesserungen eng verknüpft sind mit den Fähigkeiten der Betriebe zur Innovation. Auch Baethge hat für die deutsche Volkswirtschaft Mitte der 90er Jahre festgestellt, dass der „gemeinsame Nenner der neuen Botschaft, auf den sich Unternehmen, Gewerkschaften und Politiker jeglicher Couleur einigen können, lautet: Wettbe-

werbs- und Standortsicherung durch Innovation“. (Baethge 1995: 35) Innovation wird zum neuen Zauberwort der Wirtschaftswelt.

Inhaltlich musste Innovation aber neu definiert werden. Innovation aus der hohen Zeit des Fordismus, die in der bis zur Perfektion getriebenen schrittweisen Verbesserung traditioneller Produkte fusste, konnte nicht mehr gemeint sein. Vielmehr sollte Innovation zwei Faktoren einschliessen: zum einen Erschliessung neuer Märkte für noch zu entwickelnde Produkte und Dienstleistungsangebote, zum anderen neue Verfahrensweisen. Diese Innovationsstrategien haben aber einen Haken: Sie sind sehr risikoreich, und Erfolg ist nicht garantiert.

Nach Baethge ist die neue Innovationsstrategie mit einem evidenten Ungewissheitsproblem konfrontiert (Baethge 1995: 36). Vor allem ist noch nicht absehbar, was die Priorisierung von Innovation für den institutionellen, gesellschaftlichen Rahmen bedeutet. Es ist aber auch unklar, ob sie sich letztendlich ökonomisch und sozial bezahlt macht. Baethge spricht von einer bedrückend schmalen Sicherheitsbasis des neu angepriesenen Erfolgsrezept auf Verdacht, was er mit dem Satz umschreibt: „Innovation ist nicht alles, aber ohne Innovation könnte bald alles nichts sein.“ (ebd.) Das heisst nichts anderes, als dass die Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden, dazu verdammt sind, auf den Innovationszug aufzuspringen, auch auf die Gefahr hin, am Schluss als totale Verlierer da zu stehen.

Was heisst das für den investiven Bereich und für die Organisation von Unternehmen und Arbeit? Für den organisatorischen Bereich scheinen die Perspektiven relativ klar zu sein. Bezüglich Arbeitsorganisation herrschen Stichworte vor wie Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenzen oder bessere Nutzung von Humankapital durch integrationsorientierte Organisation von Arbeit. In der Unternehmensorganisation dominieren Innovationsbestrebungen, die unter dem Begriff systemische Rationalisierung zusammengefasst werden können. Gemeint ist damit in erster Linie Verringerung der Fertigungstiefe durch Outsourcing bei gleichzeitiger globaler und regionaler Vernetzung. Jedes dieser Innovationsprojekte birgt, neben den konkreten Umsetzungsproblemen, für die Unternehmen Risiken, die nicht klar abschätzbar sind, und viele Unternehmensressourcen im Endeffekt zerstören können.

Weniger klar scheinen nach Baethge (ebd.) die Innovationsperspektiven bezogen auf die Investitionen in Produkt- und Arbeitsfelder. Gemeint sind Investitionen in Hightechindustrien im allgemeinen und in die Mikroelektronik im besonderen, sowie auf die Schaffung hochqualifizierter Arbeitsplätze sowohl im Industrie- wie im Dienstleistungsbereich. Hier zeigen sich die Risiken von Innovationsstrategien deutlich, weil in erster Linie auf dem Niveau Weltmarkt alle die gleiche Strategie verfolgen. Innovation für sich ist grundsätzlich schon mit einem starken Risiko verbunden. Die Gefahr des Scheiterns ist in solch scharfen Konkurrenzsituationen so hoch, dass viele Unternehmen zurückschrecken, bedingungslos zu investieren.

So sind in Deutschland im Zusammenhang mit der Diskussion um Lean Production und der zunehmenden Bedeutung von Gruppenarbeit die Schwächen der deutschen Wirtschaft erörtert worden. Dabei kamen die Experten (Topmanager und Unternehmer, Spitzenfunktionäre der Gewerkschaften, Politiker und Wissenschaftler) zur Erkenntnis, dass das innovatorische Potential in den Betrieben auf Mitarbeiterebene zwar vorhanden ist, dass dieses Potential aber nicht genutzt werden kann, weil die Innovationen aus Forschung und Entwicklung von den Unternehmen viel zu zögerlich umgesetzt wird (Binkelmann et al. 1993: 17). Für die Experten war damit das Hauptproblem erkannt, wieso der ehemals existierende Vorsprung auf die Weltkonkurrenz zusammengeschrumpft ist, der aus der hochgerühmten Qualitätsproduktion deutscher Unternehmen erwachsen war und einmal ein beruhigendes Polster sicherte.

Daraus haben die Experten gefolgert, dass sich der Innovationsdruck auf die deutschen Unternehmen in Zukunft deutlich erhöhen werde (ebd.).

Die zentrale Frage der Reformprozesse lautet: Wie sollen Organisationsstrukturen gestaltet werden, so dass Produktinnovationen zu Marktfähigkeit reifen? Bei der Ausarbeitung von Empfehlungen und Forderungen sind sich die Experten grundsätzlich einig, dass „Lean Production“ als die geeignetste und wichtigste Gegenmassnahme einzustufen ist. Die verschiedenen angesprochenen Experten bilden in seltener Einmütigkeit eine Koalition des Wandels, die für die schlanken Konzepte der Organisation eintreten. Allerdings weisen diese Methoden der strukturellen Entschlackung, zumindest für die Beschäftigten, auch eine negative Seite auf, die sich unter dem Begriff „Business Reengineering“ als Instrument eines personellen Kahlschlags bemerkbar macht.

## **2 Die Zukunft der modernen Industriegesellschaft: theoretische Ansätze**

Diskussionen um Arbeits- und Unternehmensorganisation von Industrie- resp. Arbeitssoziologen und Wirtschaftswissenschaftlern bilden zwar zentrale Themen in der Frage gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen, haben in ihrer Aussagekraft jedoch nur partielle Wirkung. Die Auseinandersetzung über die zukünftige Stossrichtung und Beschaffenheit der westlichen Industriegesellschaft wird schon seit Jahrzehnten geführt. Den meisten Ansätzen gemein ist die Überzeugung, dass wir uns in einer Phase des Übergangs oder des Umbruchs befinden, dass eine Epoche zu Ende gegangen ist oder langsam ausklingt. Davon zeugen Begriffe wie bspw. „postindustriell“, „postmodern“ oder „postfordistisch“. Die Vorsilbe „post“ erweist sich aber auch als verräterisch, weil damit die aktuelle Unsicherheit über die weitere gesellschaftliche Entwicklung demonstriert wird: Man weiss, dass sich grundlegende Veränderungen vollziehen; man weiss aber nicht genau, wohin die Reise gehen wird.

Am weitesten fortgeschritten und am stärksten verankert scheint die Idee einer Informations- oder Wissensgesellschaft zu sein, die einem neuen Gesellschaftstyp erkennbare Konturen zu geben versucht. Im folgenden sollen zwei der am weitesten ausgearbeiteten Ansätze einer Informations- oder Wissensgesellschaft dargestellt werden.<sup>5</sup> Der erste Ansatz stammt von Manuel Castells, der als einer der wenigen soziologischen Versuche gilt, eine Theorie der Informationsgesellschaft zu erarbeiten. Der Ansatz der Wissensgesellschaft von Drucker stammt aus der wirtschaftswissenschaftlichen Ecke und kann zu den Klassikern der Managementliteratur gezählt werden. Seine Schriften haben jedoch starke Beachtung weit über die Grenzen der Managementtheorie gefunden.

Steinbicker (2001) hat auf der Suche nach Ansatzpunkten für ein sozialwissenschaftlich tragfähiges Konzept der Informationsgesellschaft die Arbeiten von Drucker und Castells sowie die Theorie von Bell über die postindustrielle Gesellschaft miteinander verglichen, und dabei eine Reihe gemeinsamer Aspekte gefunden, die er anhand von sieben Dimensionen, die für ihn den Rahmen einer Theorie Informationsgesellschaft darstellen könnten, umrissen (Steinbicker 2001: 9f.):

---

<sup>5</sup> Es wird dabei hauptsächlich auf das Buch von Jochen Steinbicker über die Theorie der Informationsgesellschaft Bezug genommen (Steinbicker 2001).

- Neue Produktivkräfte

Die Informationsgesellschaft gründet auf der Identifikation neuer Produktivkräfte und neuer Prinzipien der Wertschöpfung, bei denen Wissen, Innovation und technische Entwicklung zentral sind (im Gegensatz zu Arbeit, Land, Kapital, Maschinen oder Energie).

- Neue Informations- und Kommunikationstechnologien

Sie stellen die Leittechnologie des Strukturwandels dar. Daneben stehen sie paradigmatisch für neue wissensbasierte Industrien und sind eine entscheidende Voraussetzung für den Wandel von Arbeit und Organisation.

- Organisationeller Wandel

Die Informationsgesellschaft lässt die hierarchische Bürokratie als paradigmatisches Organisationsmodell der Industriegesellschaft hinter sich.

- Strukturwandel der Arbeit

Dem Strukturwandel vom Vorherrschen manueller Tätigkeiten zu informationsintensiven oder wissensbasierten Tätigkeiten und einer Zunahme von Berufen mit höherer Bildungsanforderungen kommt vor allem in der gesamtgesellschaftlichen Perspektive eine zentrale Bedeutung zu. Die „Wissensarbeiter“ scheinen die Profiteure der gesellschaftlichen Transformation zu sein. Wichtige quantitative Indikatoren sind das Wachstum des Informations- bzw. Dienstleistungssektors und ein Wandel der Berufsstruktur, der sich in der zunehmenden Bedeutung von administrativen, professionellen und technischen Berufen ausdrückt.

- Schichtung

Das System der Schichtung wird in der Informationsgesellschaft in erster Linie über die Bildung determiniert.

- Macht

Im Übergang zur Informationsgesellschaft verändern sich die Machtstrukturen wie die Rolle des Staates und das Verhältnis zwischen Staat und Wirtschaft.

- Konflikt

Der zentrale Konflikt der Industriegesellschaft zwischen Arbeit und Kapital schwächt sich ab. An seine Stelle treten neue Konfliktlinien, so bspw. zwischen hochqualifizierten Wissensarbeitern und marginalisierten Dienstleistungsarbeitern.

Neben den Ansätzen von Castells und Drucker sollen als drittes kurz die Thesen einer Risikogesellschaft zusammengefasst werden, die auch an anderen Stellen dieser Arbeit Erwähnung finden.

## 2.1 Die informationelle Gesellschaft von Manuel Castells

Die umfassendste Darstellung der Informationsgesellschaft ist dem amerikanischen Soziologen mit spanischen Wurzeln, Emanuel Castells zu verdanken.<sup>6</sup> Im Gegensatz zum Post-Kapitalismus von Drucker und zur post-industrialistischen Gesellschaft von Bell, auf dessen Gedanken er seinen Ansatz aufbaut, schwebt Castells das Bild eines restaurierten, eines ver-

---

<sup>6</sup> Emanuel Castells hat in Barcelona und Paris studiert, unterrichtete dann an der Sorbonne in Paris, bevor er dann in die Vereinigten Staaten übersiedelte. Heute lehrt er an der Universität von Berkeley, Kalifornien.

jüngten informationellen Kapitalismus vor. Seiner Ansicht nach ist die treibende Kraft zum fundamentalen Wandel zur informationellen Gesellschaft im Zusammenwirken dreier voneinander unabhängiger Entwicklungen seit Ende der 60er Jahre zu finden (vgl. Steinbicker 2001):

Der Informationalismus als die neue materielle Basis der Gesellschaft wird durch die Revolution der Informationstechnologie initiiert. Sowohl Wertschöpfung, Machtausübung als auch Produktion kultureller Codes werden von den neuen technischen Kapazitäten abhängig. Mit ihnen wird das neue Zeitalter eingeläutet, in dem Gesellschaften ihre Aktivitäten im Rahmen eines neuen, *informationellen technologischen Paradigmas* verfolgen. Der zweite Entwicklungsstrang betrifft die Restrukturierung des Kapitalismus in den 1980er Jahren als Reaktion auf die tiefgreifende Krise der 1970er Jahre. „Aus den Massnahmen und Policies, mit denen Unternehmen und Regierungen auf die Krise des Kapitalismus reagierten, erwuchs unter Zuhilfenahme der neuen Informationstechnologien eine neue Form des Kapitalismus, der *globale informationelle Kapitalismus*.“ (ebd. 81)

Die dritte Entwicklung umfasst das Aufkommen neuer kultureller sozialer Bewegungen, die mit einer libertären Einstellung individualisierten und dezentralisierten Anwendungen von Technologie den Weg frei machte und deren kulturelle Offenheit und Experimentierfreudigkeit technologische Experimente stimulierte. In diesen sozialen Bewegungen mit ihrer individuellen Autonomie gegenüber Staat und Kapital zeigt sich eine Spaltungstendenz der Gesellschaft in einen aktiven Teil, sich kulturell selbst definierender Eliten, die eigene Werte kreieren, und in einen passiven Teil unsicherer sozialer Gruppen ohne Informationen, Ressourcen und Macht, die sich hinter traditionellen Werten verstecken.

### *Informationalismus und Restrukturierung des Kapitals*

Die 1970er Jahre markieren mit der Revolution der Informationstechnologie den Beginn des Wandels der informationellen Gesellschaft. In dieser Zeit ist das technologische System, wie es zu Beginn des 21. Jahrhunderts existiert, aus seinen Einzelkomponenten, die zum Teil lange Entwicklungsgeschichten aufweisen, zusammengefügt worden (Castells 2001: 58). Dieses technologische System bildet das informationelle technologische Paradigma, das Fundament der informationellen Gesellschaft. Es hat folgende Merkmale (ebd.: 75ff.):

1. Es ist eine Technologie, die dazu dient, auf Information einzuwirken.
2. Die Effekte der neuen Technologien haben eine starke Durchdringungskraft, da Information integraler Bestandteil aller menschlichen Aktivitäten ist.
3. Jedes System von Beziehungen, das diese Informationstechnik nutzt, besitzt eine Netzwerklogik.
4. Das neue Paradigma basiert auf Flexibilität und Rekonfiguration. Prozesse sind reversibel, Organisationen können modifiziert und tiefgreifend verändert werden.
5. Die spezifischen Technologien konvergieren zu einem hochintegrierten System.

In den 1970er Jahren hat auch die zweite Entwicklung zum globalen informationellen Kapitalismus mit einer tiefgreifenden wirtschaftlichen Krise seinen Anfang genommen. Die Transformation und Restrukturierung des Kapitalismus wurde ausgelöst durch die Suche der Unternehmungen nach neuen Märkten, um Absatz für die wachsenden Produktionskapazitäten für Güter und Dienstleistungen zu finden. Um neue Märkte zu erschliessen und die wichtigen Marktsegmente der verschiedenen Länder in einem globalen Netzwerk zu verbinden, war jedoch eine Mobilität des Kapitals und drastisch verbesserte Kommunikationsmöglich-

keiten der Unternehmen notwendig. Dies wurde schliesslich durch die Deregulierung der Märkte und den intensiven Einsatz der neuen Informationstechniken ermöglicht. Damit sind die beiden zentralen Charakteristika der neuen Ökonomie genannt: Informationalismus und ökonomische Globalisierung.

Auch Castells betont, dass die Rolle des Staates sich verändert. Staaten und Regierungen sind zwar an den Entwicklungen nicht unbeteiligt, aber durch Deregulierungsmassnahmen und Privatisierung von staatlichen Unternehmen scheinen sie im Prozess der Globalisierung an Einfluss zu verlieren und ihre Souveränität teilweise aufgeben zu müssen. Castells selber findet diese Entwicklung bedenkenswert und die Zurückversetzung des Staates keinesfalls gerechtfertigt. Zwar erweist sich einerseits traditionelle Wirtschaftspolitik im Rahmen einer regulierten, nationalen Wirtschaft zunehmend als ineffektiv, da wichtige Faktoren wie Geldpolitik, Zinssätze oder technische Innovationen vom globalen Kontext abhängen, aber andererseits ergibt sich für die Politik in der Gestalt des Entwicklungsstaates ein neues Aufgabenfeld (Steinbicker 2001: 86). Gemeint ist damit die Rolle als Initiator und Antreiber von Entwicklungsfeldern. Gerade angesichts der Interdependenz und Offenheit der internationalen Ökonomie wird die Rolle der Staaten für spezifische nationale Entwicklungen umso wichtiger.

Die Rolle und die Möglichkeiten der einzelnen Staaten sagt schon einiges über die Beschaffenheit der globalen Ökonomie aus. Sie ist nicht homogen, sondern stark strukturiert. Die globale Ökonomie teilt sich zuerst einmal in die Triade, die drei Regionen Nordamerika, Europa und Asiatisch-Pazifischer Raum. Gleichzeitig lässt sich eine zunehmende Differenzierung innerhalb der Regionen beobachten, und als weiteres relativierendes Element spielen im Prozess der Regionalisierung politische Körperschaften und Prozesse (z.B. Europäische Union) eine wichtige Rolle. Die globale Ökonomie umfasst auch nicht die ganze Welt und nicht alle wirtschaftlichen Aktivitäten. Ihre Auswirkungen sind zwar global, doch in ihren Prozessen und in ihrer Struktur sind immer nur bestimmte Segmente involviert (Steinbicker 2001: 87).

### *Das Netzwerkunternehmen*

Technische Revolution, basierend auf dem informationellen Paradigma, und organisatorischer Wandel, geprägt durch Informationalismus und globale Wirtschaft, sind zwar unabhängig voneinander entstanden, aber erst die gegenseitige Bedingtheit hat eine Entwicklung voran getrieben, die zur informationellen Ökonomie geführt hat. Als Träger der informationellen und globalen Ökonomie sieht Castells das *Netzwerkunternehmen*. Die neuen Unternehmen beruhen in erster Linie deshalb auf Netzwerken, weil sie ihnen eine Steigerung ihrer Flexibilität erlaubt gegenüber einer Umwelt, die wegen ihrer extremen Dynamik kaum noch zu kontrollieren ist.

Castells betrachtet das Netzwerkunternehmen als Weiterentwicklung des Lean-Production-Konzepts, das auf externe Vernetzung setzt, aber in der Binnenorganisation mehrheitlich an traditionellen organisatorischen Strukturen festhält (Steinbicker 2001: 89). In der informationellen und globalen Ökonomie muss das Unternehmen aber selbst zum Netzwerk werden, d.h. es muss jedes seiner Elemente dynamisieren. Basis ist das horizontale, vertikal desintegrierte Unternehmen. Es basiert auf flachen Hierarchien und zeichnet sich durch Prozess- statt Aufgabenorientierung aus, verbunden mit einer starken Gewichtung von Gruppenarbeit, sowohl auf der Ebene der Koordination als auch bei der Zuweisung von Leistungen. Zentraler Punkt bei diesem Konzept ist eine Neudefinition der Beziehungen zwischen Beschäftigten

und Management. Hauptsächliche Aufgaben des Managements sind Koordination innerhalb und zwischen Gruppen und die optimale Ausschöpfung des Potentials des Personals. Es sollen damit ungenutzte Innovations- und Wissens- und Erfahrungspotentiale aktiviert werden, indem die Beschäftigten voll in die betrieblichen Innovationsprozesse einbezogen werden. Zusammenfassend wird ein Netzwerkunternehmen definiert als „dynamisches und strategisch geplantes Netzwerk selbstprogrammierter Einheiten auf der Basis von Dezentralisierung, Partizipation und Koordination“ und es soll fähig sein, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Koordination zu vereinen (ebd.).

### *Die informationelle Arbeitsteilung*

Informationelle und globale Ökonomie und das Aufkommen der Netzwerkunternehmen implizieren logischerweise auch neue Formen der Arbeitsorganisation. Die Rede ist vom informationellen Arbeitsprozess (Castells 2001: 270ff.) oder von der informationellen Arbeitsteilung (Steinbicker 2001: 92ff.). Nach Castells ist der informationelle Arbeitsprozess durch die Eigenschaften des informationellen Produktionsprozesses determiniert. Er fasst diesen Prozess wie folgt zusammen (Castells 2001: 273f.):

- Mehrwert wird vor allem durch Innovation von Prozessen und Produkten geschaffen.
- Innovation ist abhängig von zwei Bedingungen: Forschungspotential und Fähigkeit zur Spezifikation, d.h. Entdeckung von neuem Wissen und Umsetzung für spezifische Ziele in einem bestimmten organisatorischen Kontext.
- Effektive Aufgabenerfüllung bei Anpassung von Vorgaben von höherer Weisungsebene auf spezifische Anwendungen.
- Die Produktionstätigkeit findet überwiegend in Organisationen statt, weil Netzwerkunternehmen als vorherrschende Organisationsform Anpassungsfähigkeit nach innen und Flexibilität nach aussen besitzen, werden die Fähigkeit zur flexiblen strategischen Entscheidung und die Kapazität zur organisatorischen Integration aller Elemente des Produktionsprozesses zu Schlüsselmerkmalen des Arbeitsprozesses.
- Die Informationstechnologie wird zum entscheidenden Bestandteil des Arbeitsprozesses, weil sie erstens die Innovationsfähigkeit determiniert, zweitens die Korrektur von Irrtümern und Rückkoppelungseffekte ermöglicht und drittens die Infrastruktur für Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei der Lenkung des gesamten Produktionsprozesses bereitstellt.

Folge dieses spezifischen Produktionsprozesses ist die informationelle Arbeitsteilung. Castells entwickelt dazu eine dreiteilige Typologie: Die erste bezieht sich auf *Wertschöpfung*, die tatsächlichen Arbeitshandlungen, die zweite umfasst die *Vernetzung*, die Beziehungen der Organisation zur Umwelt einschliesslich anderer Organisationen, und die dritte Typologie beschreibt die *Entscheidungsstruktur*, die Beziehungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten.

Daraus ergibt sich ein Schema der informationellen Arbeitsteilung (vgl. Castells 2001: 274f. und Steinbicker 2001: 95). Im Prozess der Wertschöpfung lassen sich, bei den Dienstleistungen oder in der Güterproduktion, sechs grundlegende Arbeitsrollen unterscheiden:

- Kommandeur (Commander), strategische Entscheidungen und Planung;
- Forscher (Researcher), Innovation von Produkten und Prozessen;
- Gestalter (Designer), die Adaption der Innovationen;
- Integrator, Management der Beziehungen zwischen den drei obigen Rollen;
- Bedienungspersonal (Operator), Ausführung von Aufgaben mit Eigeninitiative;



- „Gesteuerte“ (Operated), Ausführung von festgelegten Aufgaben und Arbeitsabläufen.

Bezüglich der Vernetzung zur Umwelt können aufgrund ihrer Verknüpfungskompetenz der Positionen unterschieden werden:

- Vernetzer (Networker), navigiert das Netzwerkunternehmen und erstellt Verbindungen auf eigene Initiative;
- der Vernetzte (Networked), er ist on-line, trifft aber keine eigenen Vernetzungsentscheidungen
- Der Abgeschaltete (Switched-off), er ist nicht interaktiv, bleibt auf eigene Aufgaben bezogen.

Auch innerhalb der Entscheidungsstruktur einer Netzwerkorganisation macht Castells drei grundsätzliche Rollen aus:

- die Entscheider (Deciders), haben letzte Entscheidungsgewalt;
- die Partizipierenden (Participants), werden als Entscheidungshilfe zugezogen;
- die Ausführenden (Executants), sind nur ausführende Kräfte.

Wichtig ist, dass diese drei Typologien nicht zusammen fallen, d.h. die Unterschiede in der Verknüpfungskompetenz oder im Entscheidungsprozess können auf allen Ebenen der Wertschöpfungsstruktur auftreten.

### *Die Netzwerkgesellschaft*

Im Anschluss an seine Analysen kommt Castells zur Schlussfolgerung, dass sich als historische Tendenz festhalten lässt, „dass die herrschenden Funktionen und Prozesse im Informationszeitalter zunehmend in Netzwerken organisiert sind. Netzwerke bilden die neue soziale Morphologie unserer Gesellschaften, und die Verbreitung der Vernetzungslogik verändert die Funktionsweise und die Ergebnisse von Prozessen der Produktion, Erfahrung, Macht und Kultur wesentlich“ (Castells 2001: 527).

Dabei betont er, dass Netzwerke als Formen sozialer Organisation nicht neu sind. Doch durch das neue informationstechnologische Paradigma wird die materielle Basis dafür geschaffen, dass die Form des Netzwerkes auf die gesamte gesellschaftliche Struktur ausgreift und sie durchdringt. Netzwerke bezeichnet er als ein Konstrukt mehrerer untereinander verbundener Knoten. Was konkret ein Knoten ist, hängt weiter von der Art von konkreten Netzwerken ab. Knotenpunkte können alle vorstellbaren Systeme sein, seien das Ministerräte, Mediensysteme, Wirtschaftsverbände oder soziale Milieus sein, um nur einige Beispiele zu nennen. Netzwerke sind als offene Strukturen zu begreifen, die grenzenlos expandieren und immer neue Knoten integrieren können. Die Informationstechnologie bildet nun den roten Faden für den Transport der Ströme von Botschaften und Bildern zwischen den Knoten eines Netzwerks, aber auch zwischen Netzwerken. Castells bezeichnet diesen von ihm postulierten Übergang in die Netzwerkgesellschaft als den Beginn eines neuen Zeitalters, des Informationszeitalters. Das prägende Element dieses neuen Zeitalters ist dabei der Eintritt in ein rein kulturelles Muster sozialer Interaktion und gesellschaftlicher Organisation.

## 2.2 Die Wissensgesellschaft von Peter Drucker

Drucker kann wohl mit Recht als der Wissenschaftler bezeichnet werden, der zeit seines wissenschaftlichen Lebens; aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, der neuen Gesellschaft und gesellschaftlichen Umbrüchen auf der Spur gewesen ist. Schon anfangs der Nachkriegsjahre beschrieb er *The New Society* (1949), in der er die Idee einer Angestelltengesellschaft formuliert, und Ende der 50er spricht er in *Landmarks of Tomorrow* (1958) bereits von einer Bildungsgesellschaft. Ein Jahrzehnt später nimmt Druckers Idee einer Wissensgesellschaft zum ersten Mal konkrete Gestalt an. In *The Age of Discontinuity* (1969) entwickelt er die Kernthese, dass Wissen zur zentralen gesellschaftlichen Ressource, zur eigentlichen Grundlage moderner Wirtschaft und Gesellschaft avanciert ist.

Drucker beschreibt 1969 Transformationen, die in Wirtschaft und Gesellschaft spürbar sind, und eine Zeit dramatischer Veränderungen einläuten (vgl. Steinbicker 2001: 22ff.).

1. Entwicklungen neuer Techniken und Technologien, aber auch völlig neuer Industriezweige, die primär auf Wissen aufgebaut sind. Wissen wird zum entscheidenden Wirtschaftspotential und verantwortlich für eine starke Dynamik technischen Wandels und wirtschaftlichen Umbruchs.
2. Im ökonomischen Bereich dominiert die Entwicklung zu einer Weltwirtschaft, d.h. eine zunehmende Integration der Wirtschaft über den nationalen Bezugsrahmen hinaus. Als steuernde Institution in der Weltwirtschaft fungiert die „multinationale Weltfirma“. Multinational meint neben der internationalen Ausdehnung von Unternehmen vor allem das Operieren in internationalen Kriterien, dass es immer weniger von der nationalen Eigenart des Staates besitzt, in dem sich der Standort befindet.
3. Die moderne Gesellschaft entwickelt sich zu einer Gesellschaft der Organisationen, in der gesellschaftlich wichtige Aufgaben von grossen Organisationen wahrgenommen werden. Da diese Organisationen im Bereich ihrer Aufgaben autonom fungieren und auf ihre Ziele hin orientiert sind (die Funktion ist ihre Basis), sind sie aufgrund ihrer Ausdifferenzierung aufeinander angewiesen. Sie bedürfen der Kooperation und dadurch kommt es zu einer zunehmenden Verflechtung der Organisationen. Diese Verflechtung zusammen mit der funktionalen Autonomie führt nach Drucker zu einer pluralistischen Ordnung. Eine zentrale Implikation dieser Entwicklung ist die zunehmende Verwischung der Grenzen zwischen privat und öffentlich (im Sinne von Staat), was eine Neubestimmung des Staates erfordert. Nach Drucker soll der Staat zwar die zentrale Institution der Gesellschaft sein, er soll auch wichtige Aufgaben planen und gestalten, aber die Durchführung sollte er privaten Organisationen überlassen: Der Staat als Koordinator oder „Programmgestalter“, der die Durchführung reprivatisiert.
4. Die wichtigste Veränderung ist der Wandel zur Wissensgesellschaft. Wissen ist zum primären Industrieantrieb geworden, der der Wirtschaft das wesentliche und zentrale Potential für die Produktion liefert. Damit sind einerseits die neuen wissensbasierten Technologien, andererseits aber vor allem der systematische Erwerb von Information und deren systematische Anwendung gemeint. Information und Wissen dienen letztlich erweisen sich immer deutlicher als neue Grundlage von Arbeit und Produktivität.

## 2.2.1 Die Wissensarbeiter

Das Konzept der Wissensgesellschaft von Drucker ist im Vergleich zur informationellen Gesellschaft schon vor langer Zeit entstanden. Drucker gilt schon seit mehr als einem halben Jahrhundert als scharfsinniger Beobachter der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Die Idee einer Wissensgesellschaft hat er dabei erstmals umfassend in *The Age of Discontinuity* (1969) entwickelt. Die zentrale These dieses Ansatzes ist, dass Wissen und Information die entscheidenden Ressourcen der modernen Gesellschaft darstellen: „Wissen ist zur eigentlichen Grundlage der modernen Wirtschaft und Gesellschaft und zum eigentlichen Prinzip des gesellschaftlichen Wirkens geworden“ (Drucker 1969: 455f.).

Wissensarbeit und damit die Wissensarbeiter nehmen in Druckers Theorie einen zentralen Platz ein. Wie kam es überhaupt zum Bedeutungszuwachs der „Wissens-“, oder „Kopfarbeiter“<sup>7</sup>? Drucker führt das Aufkommen der Wissensarbeiter nicht auf Veränderungen der Nachfrage- sondern der Angebotsseite zurück. Verantwortlich ist, immer nach Drucker, also nicht die steigende Komplexität der Aufgaben, veränderte Gegebenheiten in der Arbeitswelt und der Bedarf der zunehmend auf Wissen angewiesenen Organisationen. Der Zuwachs an Wissensarbeiter ist demnach nicht die Folge gestiegener Anforderungen an Wissen und Bildung der Arbeitnehmenden. Als Auslöser sieht Drucker, und er bezieht sich dabei auf die Entwicklung in den Vereinigten Staaten, die Bildungsrevolution, in der breite Bevölkerungsschichten Zutritt zu tertiärer Bildung erhalten haben.<sup>8</sup> Das führte zu einer enormen Verbreitung der Wissensarbeiter und schliesslich zu einer steigenden Nachfrage nach entsprechenden Tätigkeiten.

Nicht die veränderte Wirtschaftslage hat demnach ein Umdenken bei den Arbeitsanforderungen geführt, sondern im Gegenteil haben die Veränderungen der Ansprüche der Arbeitnehmer zur Entwicklung der Wissensgesellschaft geführt. „Erst die mit höheren Bildungsabschlüssen steigenden Erwartungen der Arbeitnehmer und das wachsende Angebot an Wissensarbeitern zwingen die Arbeitgeber also dazu, der Wissensarbeit einen höheren Stellenwert einzuräumen.

Zu den primären Grundlagen des Wissensarbeiters gehören Wissen, Bildung, Lernfähigkeit und Anpassungsvermögen. Mit der Zunahme der Wissensarbeiter zuungunsten der traditionellen manuellen Industrie- und Facharbeiter verändern sich auch die Anforderungen, die an die Arbeitenden gestellt werden, langsam. Bildung und Wissen sind gleichzeitig der neue Schlüssel für Aufstiegsmöglichkeiten und Chancen, und lösen Geburt, Reichtum, zu einem gewissen Teil auch Talent, als wichtigste Karrierevoraussetzungen ab. Dadurch erhält der Wissensarbeiter mehr gestalterische Freiheit in der Planung seiner individuellen Laufbahn, weil das Individuum Das Verhältnis zu den Organisationen ändert sich grundlegend, weil diese auf die Wissensarbeiter als ihre eigentliche Ressource angewiesen sind. Die Beziehung zwischen den Zielen des Individuums und den Zielen der Organisation bezeichnet Drucker als konvergent. Es ist von Gegenseitigkeit geprägt, weil einerseits das Individuum die Organisation benötigt, um sein Wissen umsetzen zu können und produktiv werden zu lassen, aber andererseits benötigt die Organisation das Individuum, weil es über die wichtigste Ressource verfügt, das Wissen. (ebd. 34). Der Wissensarbeiter kann folglich nicht mehr als Untergebener betrachtet werden, der Befehle entgegen nimmt, sondern er muss als Partner betrachtet werden.

---

<sup>7</sup> In der deutschen Ausgabe von *Age of Discontinuity* werden „knowledge worker“ mit „Kopfarbeiter“ übersetzt.

<sup>8</sup> Drucker bezieht sich dabei explizit auf die „GI Bill of Rights“ mit der den Veteranen des Zweiten Weltkriegs die Finanzierung eines Studiums ermöglicht wurde.

Allerdings ist der Wissensarbeiter von seinem Gehalt und seiner Stellung in der Organisation abhängig, und er braucht Chefs um produktiv zu sein. Zu diesem Zweck braucht es das Management. Hier sieht Drucker einen unterschweligen Konflikt und Widerspruch zwischen Selbstsicht und gesellschaftlicher Realität vorgezeichnet: Der Wissensarbeiter sieht sich selbst als „geistig Schaffenden“ und in einem Intelligenzberuf tätig, in der Realität ist er aber nichts anderes als der Nachfahre des industriellen Facharbeiters und gehört einer Organisation an. Symptom dieses Widerspruchs ist nach Drucker das Burn-out-Syndrom.

„Wissensarbeiter in mittlerem Alter und lange vor ihrem Pensionsalter werden müde und lustlos und mit sich und ihrer Arbeit unzufrieden. Gewissermassen ist das eine Form des Leidens, das früher einmal als Akzidie bezeichnet wurde: die Lustlosigkeit und unterschwellige Verzweiflung als typische Krankheit des Mönchs, dem, in der Mitte seines Lebens angekommen, klar wird, dass er weder Heiliger noch Abt sein wird.“ (Drucker 1969: 347). Der Status, die Funktion und die Stellung des Wissensarbeiters in der modernen Gesellschaft stellt ein politisches und gesellschaftliches Problem ersten Ranges dar, wahrscheinlich *das* gesellschaftliche Problem schlechthin (ebd.).

Drucker's Konklusion der beschriebenen Veränderungen mündet in der These dass die Wissensgesellschaft eine *post-kapitalistische Gesellschaft* darstellt. In Politik, Wirtschaft und Gesellschaft hat ein derart fundamentaler Umbruch stattgefunden, der zu neuen Realitäten und einer neuen Gesellschaft führt. 20 Jahre nach *The Age of Discontinuity* postuliert Drucker Ende der 80er Jahre<sup>9</sup>, dass die dominierenden Klassen der kapitalistischen Gesellschaft, die Arbeiter und die Kapitalisten an den Rand gedrängt worden sind. Weil Wissen zur wichtigsten Ressource geworden ist, wird auch Kapital und Arbeit sekundär, die bei vorhandenem Wissen umstandslos beschafft und eingesetzt werden können. Investitionen in die traditionellen Ressourcen Kapital, Arbeit und Land lohnen sich immer weniger, denn Wertschöpfung basiert immer mehr auf Wissen und Information. Ein dritter Grund, wieso die Wissensgesellschaft post-kapitalistisch ist, liegt darin, dass das Kapital kollektiv über Pensionsfonds kontrolliert wird. Obwohl die Wissensarbeiter Angestellte sind, kontrollieren sie über ihre Pensionskassen, die in grossem Stil in das Aktiengeschäft eingestiegen sind, die Organisationen, in denen sie arbeiten. Die Wissensarbeiter kontrollieren somit sowohl die Produktionsinstrumente, die Organisationen, als auch die Produktionsmittel, Wissen und Bildung. Drucker kommt zum Schluss, dass von einer Entfremdung der Arbeiter von der Arbeit, im marxistischen Sinn, nicht mehr gesprochen werden kann.

Der Konflikt zwischen Arbeitern und Kapitalisten hebt sich auf. An seine Stelle tritt ein neuer Konflikt, der sich zwischen den neuen „Klassen“ der postkapitalistischen Wissensgesellschaft, den Wissensarbeitern und den Dienstleistenden, abspielt. Letztere werden wohl in der Wissensgesellschaft den Grossteil der Beschäftigten ausmachen. Der Hauptunterschied zwischen den beiden „Klassen“ ist der stark differierende Grad an Bildung. Während die Wissensarbeiter sich in erster Linie über Bildung und Wissen definieren, fehlt den Dienstleistungsarbeitern, die die Basisarbeit in den Organisationen liefern, gerade die (Aus-)Bildung, um in die Klasse der Wissensarbeiter aufzusteigen. Löhne sind tief, Aufstiegschancen für die Dienstleister praktisch nicht vorhanden. Hier sieht Drucker einen neuen möglichen Klassenkonflikt und damit die grosse Herausforderung der Wissensgesellschaft: das wichtigste soziale Anliegen der post-kapitalistischen Gesellschaft liegt in der sozialen Aufwertung des grossen Heeres der Dienstleistungsarbeiter.

---

<sup>9</sup> Drucker, Peter F. 1989. *The New Realities*. Oxford.

Als Problem der entstehenden Wissensgesellschaft hat sich schnell einmal herauskristallisiert, dass die Produktivität der beiden Klassen, der Wissens- und Dienstleistungsarbeiter, mit ihrem quantitativen Wachstum nicht Schritt zu halten vermag. Während diese beiden Gruppen in den 50er Jahren noch rund ein Drittel der Beschäftigten ausmachten, betrug ihr Anteil anfangs 90er Jahre schon drei Viertel (Steinbicker 2001: 40). Bei der Produktivität harzt es aber bedenklich, die Investitionen in Kommunikations- und Informationstechnologien haben sich nicht in erwartetem Ausmass ausbezahlt. Als zentrales Problem wurde der Zustand der Organisationen geortet, was zu einschneidenden Veränderungen der Struktur von Organisationen führte oder sogar neue Organisationen notwendig machte.

Im Mittelpunkt der Reorganisationen stehen für Drucker die Informations- und Kommunikationstechnologien. Drei Bündel von Restrukturierungen werden durch diese ausgelöst (Steinbicker 2001: 41):

- Entscheidungsprozesse können beschleunigt werden, da der Computer komplexe Berechnungen in kurzer Zeit durchführen kann.
- Verflachung und Verschlinkung der Managementstrukturen, da viele Managementebenen vor allem der Weitergabe von Informationen dienen.
- Struktur von Arbeitsabläufen können durch moderne Kommunikationstechnik synchron koordiniert werden; Forschung, Entwicklung, Produktion und Marketing müssen nicht mehr sequentiell ablaufen und verringern die Fertigungszeiten für Produkte drastisch.

Zur dominanten Organisationseinheit werden Gruppen, die nach den Prinzipien der Flexibilität und der Selbstorganisation funktionieren, was gleichzeitig einen Bedeutungsverlust von Autoritätsstrukturen bedeutet. Die ideale Organisation besteht letztlich aus Gruppen von Spezialisten, die ihre eigene Leistung aufgrund von Rückmeldungen von Mitarbeitern und Kunden steuern und disziplinieren (ebd.). Diese Organisationsform verlangt vom Einzelnen in hohem Mass Selbstverantwortung und Selbstdisziplin, nicht zuletzt im Aufbau und der Pflege von Beziehungen und Kommunikation.

Auch für die Führungsetagen, das Management, sind die Konsequenzen einschneidend. Nach Drucker hat das Management die Aufgabe, Ziele und Orientierungen zu bestimmen, es ist jedoch keine Befehlsausgabe mehr. Der Schritt geht dabei in Richtung verantwortungsbasiertes Organisationsmodell, das auf Verantwortung und Beitrag statt auf Befehl und Kontrolle basiert (ebd. 42). Damit hat Drucker die Brücke zur modernen Führungsforschung geschlagen. Im Konzept der Wissensgesellschaft ist zwingend ein neues Führungsverständnis angelegt, das nicht mehr auf einem autoritären und hierarchischen Stil beruhen kann, sondern auf kooperativen und partizipativen Mustern aufbauen muss.

## **2.3 Die Risikogesellschaft von Ulrich Beck**

Im Gegensatz dazu zeichnet Ulrich Beck in seinem vieldiskutierten Ansatz einer Risikogesellschaft ein sehr ambivalentes Bild eines sich gerade vollziehenden Paradigmawechsels (vgl. Beck 1999 und 2000). Auf der einen Seite betont Beck die Entfaltungsmöglichkeiten, die sich dem Individuum durch das Aufbrechen der alten Ordnung in einer deregulierten Gesellschaft bieten. Andererseits vermutet er auf der negativen Seite Globalisierungsrisiken wie der Rückgang lokaler Anbindung von Arbeit, eine Globalisierungsapartheid, die zunehmende

Segmentierung der Gesellschaft in Arm und Reich, oder einen gesellschaftlichen Zerfall über die Individualisierung der Arbeit.

Kernstück der Beck'schen Theorie ist die Transformation der Gesellschaft von der ersten in die zweite Moderne, von einer Arbeits- in eine Risikogesellschaft. Beck geht davon aus, dass dieser Paradigmawechsel auf allen Ebenen sozialen Lebens gleichzeitig stattfindet. Während die erste Moderne durch kollektive Lebensmuster, Vollbeschäftigung, National- und Sozialstaat und ausgebeutete Natur definiert ist, wird die zweite Moderne durch ökologische Krisen, zurückgehende Erwerbsarbeit, Individualisierung, Globalisierung und Geschlechterrevolution geprägt. Das wesentliche Merkmal dieses Übergangs besteht darin, dass eine Periode des stabilen Wachstums und Fortschritts durch eine Periode der Instabilität und der Unsicherheit abgelöst wird.

Die Arbeitsgesellschaft des 20. Jahrhunderts ist gekennzeichnet durch eine hochgradig standardisierte Form von Produktion, Arbeit und Konsum, die wiederum eine formierte Gesellschaft geschaffen hat, „in der das Leben der Menschen ebenso standardisiert war wie die Stahlbleche, aus denen sie Autos zusammenschweissten (Beck 2000:39). Diesem fordistischen Wachstumsregime entsprach nicht nur das standardisierte Lebensmodell der normierten Gesellschaft, sondern von entscheidender Bedeutung war der „Modus der Regulation, der kulturell, politisch und rechtlich dieses Wachstumsregime abstützte. Mit diesem Regulationsmodus „ist eine grosse Bandbreite von Strategien, Akteuren und Bedingungen gemeint, die beispielsweise betriebliches Management, Banken, Gewerkschaften, politische Parteien sowie Regierungen auf eine relativ einheitliche Wachstums-Philosophie sowie ein entsprechendes Massnahmenbündel erfolgversprechender Rezepte festlegen“. Und weiter: „Unter den Bedingungen des Fordismus bildete also die institutionalisierte Erwartung eines stetigen Wirtschaftswachstums, zunehmender Konsum- und Lebensstandards sowie wachsenden öffentlichen Wohlstands und sozialer Sicherheit den ‚sozialen Kitt‘ des Regimes“ (ebd. 40f.).

Das zentrale Unterscheidungsmerkmal zwischen der ersten Moderne, der Arbeitsgesellschaft, und der zweiten Moderne, der Risikogesellschaft liegt laut Beck im Ausmass an Sicherheit resp. Unsicherheit. Bestimmten in der ersten Moderne Sicherheiten, Gewissheiten und nationale und sektorale Grenzen das Bild bestimmten, beherrschen Unsicherheiten, Ungewissheiten und Entgrenzungen die zweite Moderne. Beck gebraucht hier den Begriff des Unschärfe-Prinzips. Während das fordistische Regime der ersten Moderne die Standardisierung der Arbeit geschaffen hat, wird diese im Risikoregime wieder aufgehoben und durch eine Individualisierung der Arbeit ersetzt. Sind in Arbeitsgesellschaft die ökologischen Folgen der Industrialisierung negiert worden, rückt die Frage, wie die Unternehmen mit den Schattenseiten der Produktion von Wohlstand umgehen, ins Zentrum.

Anstelle der normierten Gesellschaft der ersten Moderne werden in der Risikogesellschaft individuelle Lebensentwürfe, Mobilität und Formen der Selbstversorgung zur Normalität. Die Grenzen des Nationalstaates und damit das Steuerungspotential nationaler Politik und Gesellschaft wird durch den Zwang für Politik und Gesellschaft abgelöst, sich am Weltmarkt und in der Weltgesellschaft zu verorten. Insgesamt vervielfachen sich Antwort- und Arrangementmöglichkeiten sowohl auf individueller und gesellschaftlicher als auch auf politischer und betrieblicher Ebene. Zusammengefasst bedeutet Risikoregime den Zwang zur Entscheidung, Individualisierung und Pluralisierung auf dem Hintergrund von Unsicherheiten und Ungewissheiten.

Was heisst dieses Szenario für die Arbeit? Beck ist der Überzeugung, dass die Zukunft der Arbeit durch mehr als eine Entwicklungsrichtung zwischen und innerhalb verschiedener Di-

mensionen gekennzeichnet sein wird (Beck 1999: 42). Es wird also nicht mehr wie in der ersten Moderne geschehen, dass ein einziges Organisationsprinzip oder eine einzige wirtschaftliche Dynamik in der Lage sein wird, die globale Wirtschaft nach einem einheitlichen Schema und auf ein einheitliches Ziel hin zu transformieren. Auch für die Akteure der Wirtschaft, seien das Unternehmen, Branchen oder regionale resp. nationale Territorien gilt das Prinzip der Individualisierung mit seinen Chancen und Optionen zur Entfaltung, aber auch seinen Risiken zu unvermittelten Einbrüchen und Abstürzen.

## **2.4 Fazit: Globalisierung und Individualisierung als Motoren des Wandels**

Es ist unbestritten, dass gegen Ende des 20. Jahrhunderts soziale, technologische und wirtschaftliche Prozesse von historischer Reichweite das menschliche Leben grundsätzlich verändert haben. Eine technische Revolution, in deren Kern sich die Informationstechnologien befinden, hat die materielle Basis der Gesellschaft umgestaltet und gestaltet sie weiterhin um. Die Wirtschaftswelt ist zunehmend global interdependent, und im sozialen Leben haben Traditionen und Institutionen an Bedeutung eingebüsst. Lebensläufe sind nicht mehr in gleichem Mass planbar, vorgegebene individuelle Karrieren sind durch plurale Lebensformen abgelöst worden. Dieser gesellschaftliche Umbruch hat auch die Bedingungen in der Arbeitswelt radikal verändert. Das Arbeitsmodell „Industriegesellschaft“ mit seinen tayloristischen und fordistischen Prinzipien als Kernmasse hat seine determinierende Kraft verloren.

Es hat sich aber noch kein Gegenmodell zur Industriegesellschaft etabliert. Nach Beck wird es dazu auch nicht kommen. Kein Organisationsprinzip wird seiner Ansicht nach in der Lage sein, die Wirtschaftswelt nachhaltig zu dominieren. Ein Kernelement der Risikogesellschaft, die beständige Unsicherheit, gilt nicht nur für das Individuum oder einzelne Unternehmen, sondern für die gesamte Wirtschaft, deren Entwicklung eine stete Folge von Neuformierungen und Zusammenbrüchen sein wird.

Bei der Betrachtung der verschiedenen Theorien, die sich mit dem Paradigmawechsel von einer industriellen in eine postindustrielle oder postfordistische Gesellschaft befassen, schälen sich zwei Entwicklungslinien als besonders bedeutend heraus: die Prozesse der Globalisierung und der Individualisierung der Lebenswelt. Der Begriff Globalisierung, bis vor 15 Jahren noch kaum gebräuchlich, ist in der Zwischenzeit zu einem zentralen Thema politischer und ökonomischer Debatten avanciert. Während über den Sinn der Globalisierung in der politischen Sphäre hitzige Auseinandersetzungen geführt werden, gilt sie in der Ökonomie fast durchwegs als realer, die ökonomische Entwicklung dominierender Prozess. Globalisierung gilt ja weniger als soziales oder politisches, sondern vor allem als ökonomisches Phänomen, das weltumspannende wirtschaftliche Beziehungen umfasst.

Giddens fasst den Globalisierungsbegriff weiter und umschreibt Globalisierung als ein komplexes Bündel von Prozessen, das durch eine Mischung von politischen und ökonomischen Faktoren vorangetrieben wird. Einerseits verändert sie besonders in den Industrieländern das Alltagsleben, andererseits ruft sie neue transnationale Systeme und Kräfte ins Leben. Und Giddens kommt zum Schluss, dass Globalisierung in ihrer Gesamtheit alle bestehenden Institutionen umformt (Giddens 1999: 46). Staaten und Unternehmen als wichtige Institutionen sind jedoch nicht nur abhängige Grössen, sondern haben den Globalisierungsprozess mitgetragen und werden ihn auch in Zukunft mitprägen. Staatliche Forschung und Finanzierung hat Kommunikationssysteme wie Satelliten und die Grundlagen für das Internet geschaffen.

Liberalisierungspolitik hat die Intensivierung des internationalen Handels gefördert, und Unternehmen investieren in steigendem Masse direkt im Ausland.

Der Individualisierungsprozess ist im Gegensatz zur Globalisierung schon ein länger beobachtetes Phänomen. Damit ist allerdings nicht die Vorstellung einer „Ich-Generation“ oder einer „Erst-komm-ich-Gesellschaft“, verbunden mit einer unvermeidlichen Zerstörung gemeinsamer Werte und öffentlicher Interessen, gemeint. Individualismus ist vielmehr ein Produkt der abnehmenden Bedeutung von Tradition für das Leben allgemein. Es sind aber nicht moralische und ethische Werte im Schwinden begriffen, sondern diese Werte bauen nicht mehr auf traditionellen Formen von Autorität auf. Damit ist der entscheidende Punkt angeschnitten: Die Individualisierung ist ein Produkt der abnehmenden Bedeutung von Tradition und der auf den Traditionen aufbauenden Formen von Autorität (Giddens 1999: 49). Ein zentraler Punkt des Individualisierungsprozesses ist die gleichzeitige Forderung nach Demokratisierung (ebd.: 50).

Ulrich Beck bringt Individualisierung und Arbeit zusammen und beschreibt den Einfluss des Staates. Viele der staatlichen Rechte und Vergünstigungen seien eher auf einzelne zugeschnitten als auf Familien, und in vielen Fällen würden sie einen Arbeitsplatz voraussetzen. Arbeit impliziert Ausbildung, und beides zusammen, Arbeit und Ausbildung setzen Mobilität voraus. Durch all diese Voraussetzungen würden Menschen angehalten, sich als Individuen zu konstituieren. Mobilität und Flexibilität bewirken gleichzeitig eine Flexibilisierung der Arbeit und dieser folgt eine Individualisierung der Arbeit.

In der Individualisierung der Arbeit manifestieren sich nach Beck letztlich drei Tendenzen: erstens der lebensweltliche Prozess der Enttraditionalisierung, die Umformung der Normalbiographie in eine Bastel- oder Wahlbiographie; zweitens die zeitliche und vertragliche Zerstückelung der Arbeit; und drittes die Individualisierung des Konsums mit der Folge individualisierter Produkte und Märkte (Beck 2000: 45).



### 3 Organisation: der situative Ansatz

Diese Arbeit dreht sich um den Bezug zwischen den betrieblichen Führungsanforderungen als Teil der betrieblichen Beschäftigungssituation auf der einen und betriebliche Merkmale und Strategien auf der anderen Seite. Auf der gesellschaftlichen Mesebene, der die Analyseeinheit „Betrieb“ zuzuordnen ist, bilden betriebswirtschaftliche und soziologische Organisationstheorien die Basis der theoretischen Landschaft.<sup>10</sup> Im folgenden Kapitel werden die Organisationstheorien in einer knappen Übersicht schematisch dargestellt und dazu die Entwicklung der Organisationsforschung beschrieben. Als Grundlage der Theorienübersicht dient das Schema der vier Paradigmen der sozialwissenschaftlichen Theorienbildung von Burrell und Morgan (Burrell/Morgan 1979). Ein dritter Teil dieses Kapitels widmet sich schließlich dem situativen Ansatz, der sich als ideale Grundlage sowohl in Bezug auf die Untersuchungsanlage als auch für das Erkenntnisinteresse anbietet.

#### 3.1 Übersicht über die Organisationstheorien

Die Organisationstheorien unterliegen einer starken Dynamik und ihre Zahl hat sich in den letzten zwanzig Jahren deutlich vermehrt. Bei einer ungefähren Übersicht über die heute diskutierten Organisationstheorien ist die Zahl von über 100 Ansätzen nicht übertrieben (Hansen 2000: 54). Die hohe Zahl der Versuche, diese Ansätze zu inventarisieren und wissenschaftlich einzuordnen, zeigt die Schwierigkeiten der Organisationsforscher den Überblick über den Pluralismus der Organisationstheorien zu erhalten<sup>11</sup>

Umgekehrt stellt sich die Frage, ob die Entwicklung eines allgemeingültigen Ansatzes sinnvoll oder überhaupt möglich ist, da die Betrachtung von Organisationen immer vom Blickwinkel abhängt. Die verschiedenen Definitionen von Organisation ergeben sich aus den unterschiedlichen Betrachtungsweisen, die die „Begriffshülse Organisation mit Gehalt füllen wollen“ (Breilmann 1990: 8).

Burrell/Morgan haben vier Paradigmen sozialwissenschaftlicher Theorienbildung unterschieden, die auf den beiden Dimensionen Erkenntnisinteresse und Methode basieren (vgl. *Abbildung 3.1*). Die beiden Autoren gehen von der Grundthese aus, dass sich alle Organisationstheorien auf eine Erkenntnistheorie („Philosophy of science“) und eine - zumindest implizite - Gesellschaftstheorie („Theorie of society“) stützen. Der erste Aspekt betrifft die methodischen Grundannahmen, die zweite Dimension umfasst den normativen Rahmen der Theorie und bringt das Erkenntnisinteresse der Forscher zum Ausdruck.

---

<sup>10</sup> Eine detaillierte Übersicht über den Zusammenhang zwischen betrieblicher Beschäftigungssituation und unternehmerischen Strategien und den dazugehörigen organisationstheoretischen Ansätzen bietet Hansen 2000.

<sup>11</sup> Einen Überblick über Trends bietet Türk 1989.

**Abbildung 3.1: Vier Paradigmen sozialwissenschaftlicher Theorienbildung**

	Radikaler Wandel		
Subjektiv	Radikaler Humanismus	Radikaler Strukturalismus	Objektiv
	Interpretatives Paradigma	Funktionalismus	
	Ordnung		

Quelle: Scherer 1999: 16. Der Burrell-Morgan-Bezugsrahmen (modifiziert, aus Burrell/Morgan 1979: 22).

Das zur Zeit dominierende Paradigma sozialwissenschaftlicher Theorienbildung ist das *funktionalistische Paradigma*. Die darin enthaltenen Theorienströme sind jedoch sehr heterogen. Die wichtigsten Richtungen sind die Kontingenztheorien, die ökonomische Theorie und zum Teil auch die Systemtheorie. Das funktionalistische Paradigma untersucht soziale Regelmäßigkeiten auf kausale Zusammenhänge. Es zielt darauf hin, den Status quo eines sozialen Systems zu erklären und basiert auf einem objektivistischen Standpunkt. Vertreter dieses Ansatzes gehen davon aus, dass soziale Systeme reale Größen sind, die von Kräften erhalten werden, die unabhängig von ihren Mitgliedern wirken und erforscht werden können. So werden z. B. in der Organisationstheorie Prinzipien über den Beitrag organisatorischer Strukturen zum Überleben der Organisationen gesucht, die u.a. auch den Gestalten von Strukturen (Manager für Unternehmen) dazu dienen sollen, Stabilität von Organisationen zu erhalten.

Dagegen gelten im *interpretativen Paradigma* soziale Realitäten nicht als harte Fakten und können somit auch nicht erforscht werden. Sie werden im Gegenteil von Mitgliedern einer sozialen Gemeinschaft konstruiert und interpretiert. Soziale Sachverhalte sind demnach nicht gegeben, sondern als durch das Handeln der Akteure entstehende Regeln und Bedeutungen betrachtet. Der Forscher ist nicht objektiver Betrachter, sondern seine Rolle ist die des Teilnehmers. Während der funktionalistische Forscher seine Daten über grosse quantitative Befragungen erhält, ist die Methode des interpretativen Forschers mehr das qualitative Interview. Sein Vorgehen ist eher induktiv, er leitet die Theorie aus den Untersuchungsergebnissen ab. Das interpretative Paradigma beschäftigt sich mit der Frage, wie über Sinngehalte der Akteure und deren Interpretationsprozesse soziale Ordnung entsteht. Wie beim funktionalistischen Paradigma steht also auch hier der Status quo sozialer Ordnung im Mittelpunkt.

Vertreter des radikalen Humanismus und des radikalen Strukturalismus versuchen den Status quo sozialer Ordnung zu kritisieren. Burrell und Morgan stützen sich wesentlich auf die Tradition marxistischer Theorien, die in Grossbritannien noch relativ stark präsent sind. Sie wurden im englischen Sprachraum im Rahmen einer kritischen Theorie der Organisation ausgearbeitet, diese hat jedoch im deutschsprachigen Raum wenig Beachtung gefunden. Die Problematik wird hier vor allem unter dem Stichwort „Unternehmensethik“ diskutiert, und ihr Einfluss auf die Organisationstheorie ist damit eher indirekter Natur.

Der *radikale Humanismus* hat zum Ziel, die Mitglieder sozialer Einheiten von Bevormundung, Entfremdung und Unterdrückung zu befreien, indem die bestehenden sozialen Strukturen kritisiert und verändert werden sollen. Das Ziel ist die Kritik der Machtprozesse inner-

halb von sozialen Systemen, die unter der Oberfläche wirken und Ausdruck eines zugrundeliegenden Klassenkonfliktes sind. Die angewendeten Methoden orientieren sich an jenen des interpretativen Paradigmas.

Der *radikale Strukturalismus* thematisiert auch den sozialen Wandel, orientiert sich aber wie der Funktionalismus an einer objektiven Forschungsperspektive und grenzt sich so vom radikalen Humanismus ab. Der radikale Strukturalismus versucht die objektiv gegebenen Strukturen der sozialen Welt zu verstehen, zu erklären und zu kritisieren, um deren Wandel zu bewirken. Er geht davon aus, dass fundamentale Konflikte zwischen sozialen Einheiten nicht im Bewusstsein der Handelnden, sondern in den tieferen Strukturen, dem marktwirtschaftlichen System oder den Produktionsverhältnissen, angelegt sind.

Heidenreich (1991) unterscheidet in der international vergleichenden Organisationsforschung zwei relativ einheitliche Orientierungsalternativen, die bis in die 1980er Jahre die theoretisch methodologische Grundsatzdebatte beherrscht haben. Zum einen handelt es sich um die Debatte pro und contra ‚Konvergenztheorie‘, zum anderen um die Auseinandersetzung ‚ökonomistische‘ versus ‚kulturalistische‘ Vergleichsinterpretationen, wobei diese beiden Diskurslinien weder völlig unabhängig voneinander sind noch sich gegenseitig decken. Aus dieser Konstellation konstruiert Heidenreich sechs Ansätze (vgl. *Tabelle 3.1*).

**Tabelle 3.1: Sechs Positionen in der Diskussion um kulturelle Prägung von Organisationen**

Kulturgeprägtheit von Organisationen	Kulturfreiheit von Organisationen
Jegliches menschliche Handeln ist kulturell geprägt, so dass „Kultur nicht als unterscheidbare erklärende Variable herangezogen werden kann („cultured action“)	Politisch-ökonomische Grundstrukturen kapitalistischer Gesellschaften führen zu vergleichbaren technisch-organisatorischen Strukturen („Kapitalismus“)
Gesellschaftliche Bedeutungs-, Normen- und Wertmuster, die etwa in der Familie, in der Schule oder durch Religion erworben werden, beeinflussen innerorganisatorisch relevante Einstellungen und Verhaltensweisen	Die Entwicklungslogik moderner Industriegesellschaften führt zu den vergleichbaren technisch-organisatorischen Strukturen und Einstellungen („Industrialisierung“)
In Institutionen konkretisieren sich gesellschaftliche Normen und Wertsysteme, die durch Sozialisierung tradiert werden und zu entsprechenden Mustern von Technik, Organisation und Arbeitseinsatz führen	Bei vergleichbaren situativen Faktoren bzw. Kontingenzen, wie z.B. Organisationsgrösse, Aufgabenumfeld, Abhängigkeit, Technologie können ähnliche Organisationsstrukturen erwartet werden („culture free thesis“)

Quelle: Heidenreich 1991: 8.

Bis in die 1970er Jahre tendierte die Organisationsforschung in Richtung ökonomistische Interpretationen. Sowohl funktionalistisch ausgerichtete, konvergenztheoretische Studien in der Tradition amerikanischer Modernisierungstheorien der 1950er und 1960er Jahre, aber auch ältere, eher marxistisch inspirierte Arbeiten, erwarteten eine tendenziell zunehmende Angleichung nationaler Muster von Industriearbeit, während die culture-free-thesis der ASTON-Gruppe, die durch kulturelle Variablen zusätzlich erklärte Varianz für gering hielt (Heidenreich 1991: 7). Es gab aber auch Autoren, die die nationalen Besonderheiten von wirtschaftlicher Entwicklung und Organisationswandel betonten.

In den 1980er Jahren bekommt die Diskussion eine neue Dynamik und die Orientierungsalternativen eine Weiterführung und Differenzierung. Verantwortlich dafür sind zwei „Topoi der neueren industriesoziologischen Diskussion“ (Heidenreich 1991.: 8). Zum ersten sind es die Befunde und Thesen zur Krise des Fordismus, die sowohl den gesellschaftlichen wie auch den organisatorischen Wandel betreffen, zum zweiten damit zusammenhängende vielfältige Überarbeitungen der theoretisch-analytischen Organisationsforschung über den „systematischen Verweis auf ‚Kontingenz‘, ‚Irrationalität‘ und ‚Selbstreferenz‘“ (ebd.).

Unter den gewandelten weltwirtschaftlichen Bedingungen scheint jedes Land seine tradierten kulturellen Ressourcen zu mobilisieren, „um veränderte industrielle Strategien nach dem behaupteten Ende der Massenproduktion zu entwickeln. Dabei wenden sich Unternehmen zunehmend von den als universell gültig angesehenen Technisierungs- und Organisationsmodellen - die insbesondere auf amerikanische Wurzeln („Taylorismus“ und „Fordismus“) zurückzuführen sind und suchen neue Flexibilisierungs- und Ökonomisierungschancen“. (ebd.) Diese sozioökonomischen Veränderungen bewirken eine neue Offenheit und Unbestimmtheit der Unternehmensgestaltung, die sich nicht mehr an traditionelle Organisationsmuster hält. Darauf verweisen auch die neuen Produktionskonzepte (vgl. Kern/Schumann 1984) und systemische Rationalisierungen (vgl. Baethge/Oberbeck 1986).

Dies führt gleichzeitig zu einer zunehmenden Bedeutung von „Kultur“ in der organisations-theoretischen Argumentationskette. Ein Hauptgrund liegt darin, dass die Unternehmen ihre Strategie zu Zeiten der Massenproduktion der „minimalen Integration“ der Angestellten zugunsten einer Anlehnung an die „innere Umwelt“ ihrer Organisationsmitglieder verworfen haben. Im Zeichen der steigenden Bedeutung des Humankapitals besteht das Ziel darin, durch eine breitere Nutzung der Arbeitskraft im Kontext flexiblerer Produktionsstrategien auf turbulenter Absatzmarktbedingungen reagieren zu können.

Die 1990er Jahre brachten wieder eine teilweise Umkehr oder zumindest eine Relativierung des Kulturaspekts. Der sich verschärfende, zunehmende internationale Wettbewerb, verbunden mit Reengineering-Strategien, die nichts anderes sind als eine von „oben“, vom Top-Management, durchgesetzte Zerschlagung von gewachsenen Strukturen, die als wirtschaftlich ineffektiv und ineffizient betrachtet werden, verlagern die Gewichte wieder eher in Richtung ökonomistische Deutungen.

### **3.2 Entwicklung der Organisationsforschung**

Historisch gesehen bilden der Bürokratieansatz von Weber und das Scientific Management mit dem Taylorismus als bekanntestem Ansatz, die wichtigsten traditionellen Richtungen in der Organisationsforschung. Die Basis für das Interesse von Weber bildete der Prozess der Rationalisierung. Diesen Prozess sah er auf drei verschiedenen Ebenen voranschreiten: Auf der Ebene der Weltbilder oder Glaubenssysteme, der praktischen Lebensführung und der Institutionen. Die Rationalisierung der Weltbilder bedeutet einen Prozess von magischen Elementen zu konkreten religiösen Elementen, die ihrerseits von abstrakten religiösen Elementen abgelöst werden. Am Schluss des Prozesses verliert die religiöse Ethik ihre Verbindlichkeit. Die Entwicklung der praktischen Lebensführung sieht so aus, dass das Individuum sein Leben zunehmend methodisch und konsistent nach eigenen Wertvorstellungen gestaltet.

Auf der Ebene der Institutionen schliesslich kennzeichnet Rationalisierung eine zunehmende Berechenbarkeit und Beherrschbarkeit der natürlichen und sozialen Welt durch Wissenschaft, Technik und Organisation. Zu den rationalen Institutionen zählen neben der modernen Naturwissenschaft, der systematischen Rechtslehre und der Staatsverwaltung unter anderem auch das kapitalistische Unternehmen, das die Trennung von Haushalt und Betrieb voraussetzt, formell freie Arbeit unter Effizienzgesichtspunkten organisiert und wissenschaftliche Erkenntnisse für die Verbesserung der Produktionstechnik und der Arbeitsgestaltung nutzt (Kieser 1999: 42).

Den Rationalisierungsprozess rekonstruiert Weber nicht entwicklungsgeschichtlich, sondern er bildet Idealtypen der Herrschaft mit jeweils unterschiedlicher Rationalität. Diese Idealtypen sind keine Beschreibung der Realität, sondern sie müssen als gedankliche Konstrukte verstanden werden. Nach Weber gibt es drei Legitimationsgründe für Herrschaft: Charisma, Tradition und Legalität (Weber 1972: 124). Charismatische (Heldentum, Vorbildlichkeit) und traditionale Herrschaft (Prinzip des Sippenältesten, feudale Herrschaft) sind vorrationale, die legale Herrschaft ist dagegen eine rationale Herrschaftsform. Ihre Kennzeichen sind Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit. Die reinste Form legaler Herrschaft ist dabei die Bürokratie.

Den von Weber beschriebenen Prozess der Rationalisierung hat Taylor im Bereich der Arbeitsorganisation forciert. Die herausragende Leistung von Taylor lag darin, dass er universelle Organisationsprinzipien zum Teil durch die Vorgabe einer Methode ersetzte. Dabei brachte er das wissenschaftliche Experiment aus den Naturwissenschaften in die Managementlehre ein. Im folgenden perfektionierte er ein arbeitsteiliges System

Zu den traditionellen Ansätzen gehören das Bürokratiemodell von Weber, das Scientific Management (Taylorismus) und die Human Relations, die vor allem als Reaktion auf die starke Dominanz des Taylorismus entstanden sind. In den 1950er Jahren sind systemtheoretische Ansätze aufgekommen (Parsons). In den 1960er Jahren schoben sich situative Ansätze in den Vordergrund. Sie haben nicht zuletzt auf Grund von Mängeln in den Systemtheorien eine überragende Bedeutung erhalten. Situative Ansätze unterscheiden sich von systemtheoretischen Ansätzen hauptsächlich darin, dass sie dezidiert ein empirisches Forschungsprogramm erfordern.

### **3.3 Die zentralen Merkmale des situativen Ansatzes**

Alle für die vorliegende Studie in Frage kommenden Theorieansätze sind dem funktionalistischen Paradigma zuzuordnen. Zentral sind für unser Erkenntnisinteresse situative Ansätze, deren Entwicklung sich aus verschiedenen Forschungsrichtungen, die jeweils bestimmte Teilaspekte hervorheben und unter bestimmten Fragestellungen behandeln, ergeben hat. Dabei handelt es sich um den Bürokratieansatz von Weber, den Ansatz der Managementlehre, Ansätze der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, motivationstheoretische Ansätze und systemtheoretische Ansätze (vgl. dazu Kieser/Kubick 1983)

Der situative Ansatz konzentriert sich in Anlehnung an das Scientific Management auf die Organisationsstruktur. Er geht von folgenden Annahmen aus: Die formale Organisationsstruktur hat einen wesentlichen Einfluss auf die Effizienz einer Organisation. Da es jedoch keine universell effizienten Organisationsstrukturen gibt, müssen Organisationen ihre Struk-

turen ihren jeweils spezifischen Situationen anpassen. Grosse Organisationen müssen sich bspw. eine andere Struktur geben als kleine etc. (Kieser 1999: 169).

Die empirische Umsetzung des situativen Ansatzes fusst auf drei Fragestellungen (Kieser 1999: 171): (1) Wie können Organisationsstrukturen beschrieben und operationalisiert werden, um Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen in empirischen Untersuchungen aufzeigen zu können? (2) Welche situativen Faktoren oder Einflussgrössen erklären eventuell festgestellte Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen? (3) Welche Auswirkungen haben unterschiedliche Situation-Struktur-Konstellationen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und die Zielerreichung (Effizienz) der Organisation? Lässt sich für jede Situation eine Organisationsstruktur finden, die das Verhalten der Organisationsmitglieder so steuert, dass die Effizienz der Organisation gesichert werden kann?

### **3.3.1 Konzeptionen der Organisationsstruktur**

Der Begriff „Struktur“ beschreibt allgemein die Ordnung in einem System. Damit ein System eine gliedhafte Ordnung aufweisen kann, muss es zwingend eine Struktur besitzen. Es existieren zwei Arten von Organisationsstrukturen. Zum einen besteht eine Organisation aus einer Grobstruktur, die in den Beziehungen zwischen den Subsystemen zum Ausdruck kommt und als Makrostruktur umschrieben wird. Die zweite Strukturebene ist die Feinstruktur, die sich auf das Netz von Beziehungen zwischen den Systemelementen erstreckt und als Mikrostruktur bezeichnet wird. Damit kann Struktur nicht als ganzer, fester Bestandteil gesehen werden, sondern sie besteht aus „Teileigenschaften“, sogenannten Strukturdimensionen (Breilmann 1990: 13).

Die Konzipierung der Organisationsstruktur baut auf dem Bürokratieansatz von Weber auf. Laut Weber prägen folgende Merkmale oder Dimensionen das bürokratische Organisationsprinzip:

- Arbeitsteilung,
- Amtshierarchie,
- Technische Regeln oder Normen und
- Aktenmässigkeit.

Pugh und Hickson modifizieren das Konzept von Weber, indem sie im Aspekt der „Amtshierarchie“ zwei Teilaspekte sehen: zum einen die Struktur der Über- und Unterordnungen, die als Leitungssystem oder Konfiguration bezeichnet wird, und zum anderen die Verteilung der Entscheidungskompetenzen in diesem Leitungssystem. (Pugh/Hickson 1976)

Strukturdimensionen von Pugh und Hickson:

- Spezialisierung (Arbeitsteilung),
- Standardisierung oder Programmierung (Anwendung bürokratischer Regeln),
- Zentralisierung (Verteilung von Kompetenzen im Leitungssystem),
- Formalisierung (Aktenmässigkeit, schriftliche Fixierung von Verfahren, Regeln, Anweisungen),
- Konfiguration (die „äussere Gestalt“ der Struktur).

Diese Strukturdimensionen sind nicht als Konstanten, sondern als Variablen aufzufassen, d.h. sie können mehr oder weniger stark ausgeprägt sein. In späteren Konzeptionen sind zusätzliche Variablen zur Umschreibung der Koordination konstruiert worden.

Damit steht das Grobraster der Struktur von Organisationen. Es muss betont werden, dass es sich dabei um Variablen handelt, die die formale Struktur einer Organisation umschreiben, die unabhängig ist von persönlichen Eigenschaften der Organisationsmitglieder. So ist z. B. der Führungsstil einer Führungskraft keine strukturelle Eigenschaft, wohl aber die Kompetenzen, die von ihm offiziell an untere Ebenen delegiert werden.

In der Folge sind die Strukturdimensionen in verschiedenen Konzeptionen und empirischen Forschungen des situativen Ansatzes unterschiedlich beachtet worden. Breilmann (1990) hat die Berücksichtigung der Strukturdimensionen in ausgewählten Forschungsarbeiten miteinander verglichen und hat daraus einen Katalog von allgemeinen Variablen einer Organisationsstruktur herausgearbeitet. Aus den wichtigsten wissenschaftlichen Arbeiten einzelner Autoren hat er im Sinne einer Komplexitätsreduktion die grundlegenden Strukturdimensionen einer Organisationsstruktur herausdestilliert. Schliesslich ergibt sich eine Organisationsstruktur, die aus sechs Dimensionen besteht, die er in 29 untersuchten Ansätzen auf ihr Vorkommen überprüft.

- Spezialisierung (27 Nennungen)

Sowohl im Bürokratieansatz als auch in der Organisationslehre wird Spezialisierung als strukturelles Grundprinzip dargestellt, das eine rationale (wirtschaftliche) Zielerreichung sichern soll (Kieser/Kubicek 1983: 80). Als Spezialisierung wird die Form der Arbeitsteilung bezeichnet, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen. In diesem Sinne kann auch von einer Artenteilung gesprochen werden, die im Gegensatz zu einer Mengenteilung steht.

- Koordination (25)

Der Bedarf von Koordination ist eine Folge des Prinzips der Arbeitsteilung. Wo die Gesamtaufgabe in einzelne, auf spezielle Aufgabengebiete beschränkte Einzelaufgaben geteilt ist, entsteht ein Bedarf, diese Teile eines Ganzen im Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel wieder zusammengefügt werden (Kosiol 1962: 76). Das Ziel der Koordination ist eine geordnete Lenkung von Tätigkeiten, die zu einer Harmonisierung untereinander als auch im Hinblick auf das übergeordnete Ziel führen soll (Breilmann 1990: 41).

- Konfiguration (19)

Als dritte Hauptdimension einer Organisationsstruktur umschreiben Kieser/Kubicek (1983: 132) mit der „äusseren Form des Stellengefüges“. In Anlehnung an Pugh et al. (1968) wird sie in der Regel als Konfiguration bezeichnet, manchmal wird sie auch als Leitungssystem bezeichnet, weil den mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestatteten Instanzen besondere Bedeutung geschenkt wird. Das gängigste Mittel zur graphischen Darstellung von Konfigurationen sind Organigramme. Bei der Analyse der Konfiguration geht es im wesentlichen um Merkmale des Stellengefüges. Damit ist zum einen die Struktur der Weisungsbeziehungen gemeint. Als Grundmodelle gelten das Einliniensystem und das Mehrliniensystem. Alle Organisationen verfügen über ein hierarchisch strukturiertes, pyramidenförmiges Stellengefüge. Von besonderer Bedeutung ist für die Organisationssoziologen nun die Gliederungstiefe der Personenhierarchie, die Leitungsspannen und die Stellenrelationen, die das Verhältnis zwischen bestimmten Arten von Stellen, wie z. B. zwischen Instanzen und Ausführungsstellen, charakterisieren.

- Delegation (26)

Grundlage der Delegation ist das Problem der Entscheidungen und der begrenzten Kapazitäten von Entscheidungsträgern. Entscheidungen bilden ein konstituierendes Merkmal jeder Organisation. Hage und Aiken unterteilen Entscheidungen in „organizational decisions“ und

„work decisions“. Erstere sind Entscheidungen, die die Zuweisung von organisatorischen Ressourcen (Finanzen, Material, Produktivkräfte) regeln, bei work decisions handelt es sich um Entscheidungen zu Fragen der Arbeitsteilung und -kontrolle (Breilmann 1990: 36 f.).

- Formalisierung (21)

Formalisierung wird in der organisationstheoretischen Literatur einheitlich als Einsatz schriftlich fixierter organisatorischer Regeln beschrieben. Hage und Aiken teilen den Begriff in zwei Teildimensionen auf, in eine „job codification“ und eine „rule observation“. Job codification umfasst die Regelungen, wer was wann wie zu tun hat, rule observation bezieht sich auf die Durchsetzung dieser Regelungen (Breilmann 1990: 34f.). Beide zusammen bilden den Formalisierungsgrad einer Organisation.

Andere teilen Formalisierung in Formalisierung des Autoritätssystems, das den Umfang der Kanalisierung von Entscheidungsprozessen beschreibt und in Formalisierung des Kommunikationsprozesses, der Bedeutung der Regelung und Weiterleitung von Kommunikation umfasst (Breilmann 1990: 35).

### **3.3.2 Der organisatorische Kontext**

Anders als die Strukturdimensionen der Organisationsstruktur, die in Anlehnung an Webers Bürokratietheorie entwickelt wurden, sind die situativen Einflussfaktoren, der organisatorische Kontext, nicht auf einer Theorie aufgebaut, sondern stützen sich lediglich auf Plausibilitätsannahmen. Folglich gibt es auch keine theoretisch fundierten Kataloge von Einflussfaktoren. Trotzdem hat sich in der Forschungspraxis ein Set an Faktoren durchgesetzt, die allgemein akzeptiert sind.

In der Entwicklungsgeschichte des situativen Ansatzes interessierte immer besonders die Frage, welcher Faktor oder welche Faktoren es sind, die einen Einfluss auf die Organisationsstruktur ausüben. Am Anfang standen monokausale Erklärungsversuche im Vordergrund. Drei Schulen haben sich hervorgehoben, die jeweils einem Faktor einen dominanten Einfluss auf die Organisationsstruktur zuordneten. Es handelt sich dabei um die Grösse der Unternehmung, die in der Unternehmung angewendete Technologie und die Unternehmensumwelt. Bei der Diskussion zwischen den Ansätzen wurde aber schnell einmal klar, dass eine monokausale Sicht keine ausreichenden Erklärungen lieferte. Deshalb wurde die isolierte Betrachtung eines Faktors aufgegeben und es reifte die Erkenntnis, dass alle Faktoren auf die Organisationsstruktur wirken.

Eine Zusammenstellung der gebräuchlichsten Faktoren liefern Kieser und Kubicek (Kieser 1999: 175, Kieser/Kubicek 1983). Sie unterteilen die interne und externe Situation in je zwei Dimensionen. Die interne Dimension ist in gegenwartsbezogene und vergangenheitsbezogene Faktoren aufgeteilt, die externe Situation in die aufgabenspezifische Umwelt und die globale Umwelt (vgl. *Tabelle 3.2*).



**Tabelle 3.2: Einflussfaktoren der Organisationsstruktur**

<b>Dimensionen der internen Situation</b>
<i>Gegenwartsbezogene Faktoren</i>
Leistungsprogramm (Organisationsziel) Grösse Fertigungstechnik Informationstechnik Rechtsform und Eigentumsverhältnisse
<i>Vergangenheitsbezogene Faktoren</i>
Alter der Organisation Art der Gründung Entwicklungsstadium der Organisation
<b>Dimensionen der externen Situation</b>
<i>Aufgabenspezifische Umwelt</i>
Konkurrenzverhältnisse Kundenstruktur Dynamik der technischen Entwicklung
<i>Globale Umwelt</i>
Gesellschaftliche Bedingungen Kulturelle Bedingungen

Quelle: Kieser (1999): 175

Von Bedeutung ist, dass die Dimensionen der internen Situation von der Unternehmung selbst beeinflusst werden können, die Dimensionen der externen Situation dem Einfluss der Unternehmung gänzlich entzogen sind. Breilmann ist allerdings der Ansicht, man sollte davon ausgehen, „dass prinzipiell alle Faktoren von der Unternehmung beeinflusst werden können und nur im Einzelfall eine Beeinflussung des einen oder anderen Faktors der Situation unmöglich ist oder aus anderen Gründen unterbleiben muss“ (Breilmann 1990: 59). Breilmann unterteilt den organisatorischen Kontext in die fünf Bereiche (1) Grösse, (2) Technologie, (3) Umwelt, (4) Leistungsprogramm und (5) Historische Entwicklung.

Eine etwas andere Gewichtung nehmen die Topmanager von Unternehmungen ein. In einer Befragung von 49 Top Managern und 49 Organisatoren von Unternehmungen wurden nach den fünf wichtigsten Faktoren gefragt, die ihrer Ansicht nach Unterschiede zwischen der Organisationsstruktur ihrer Unternehmung und der anderer erklären soll (vgl. Kieser/Kubicek 1983: 357f.). Unter den sechs meistgenannten tauchen vier Faktoren auf, die auch unter Theoretikern ihren Platz haben, es sind dies: Grösse, Kundenstruktur, Konkurrenzverhältnisse und Fertigungstechnologie. Für Topmanager sind jedoch zwei andere Faktoren an erster Stelle, die Diversifikation und die Managementphilosophie. Dieser letzte Faktor spielt allerdings auch in bestimmten situativen Ansätzen eine gewisse Rolle. In personalistischen Modellen, die dem Organisationsgestalter eine starke Rolle zuordnen, bildet die Managementphilosophie das Bindeglied zwischen Situation und Organisationsstruktur.

## **4 Führung und Führungsforschung**

Die umbruchartigen Wandlungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft stellen die Organisation als zentrale gesellschaftliche Einrichtung der modernen Epoche vor grosse Herausforderungen. Dabei ist der Faktor Führung hauptverantwortlich dafür, ob und auf welche Weise einer Organisation die Anpassung an die veränderten Bedingungen gelingt. Das Thema ‚Führung‘ ist damit so aktuell wie lange nicht mehr. Brisanz erhält es dadurch, dass die klassischen Führungsmethoden den neuen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen nicht mehr gerecht werden. Führungsstile, die in bürokratisch geprägten Organisationen und einem entsprechenden Gesellschaftsbild optimale Wirkung hatten, funktionieren heute nicht mehr. Die Suche nach neuen adäquaten Führungsmethoden resp. Führungsstilen ist für die Entwicklung einer Organisation daher zur Zeit von übergeordneter Bedeutung.

Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass die Führungsforschung aus ihrem langen Dornröschenschlaf erwacht ist und sich intensiv mit der Entwicklung neuer oder mit der Anpassung bestehender Führungstheorien auseinandersetzt. Gleichzeitig ist die Suche nach alternativen Führungsmodellen in der praktischen Umsetzung in den Betrieben mit Unsicherheit und Ungewissheit sowohl für Führende wie auch Geführte gekoppelt. Das folgende Kapitel befasst sich mit den daraus resultierenden Krisensymptomen von Führung in den Unternehmen. Dazu wird die Entwicklung der Führungsrolle seit Beginn der industriellen Epoche geschildert und eine Übersicht über die Führungsforschung mit den aktuellen Entwicklungstendenzen geliefert. Abschliessend ist noch ein Teil zur Qualifikationsforschung mit der Beschreibung der zentralen Begriffe Schlüsselqualifikationen und funktionsübergreifende Kompetenzen angehängt.

### **4.1 Krisensymptome der Führung in der ausgehenden industriellen Moderne**

Da die klassischen bürokratischen oder tayloristischen Führungsstile heute nur noch bedingt taugen, sind neue Methoden der Unternehmens- und Personalführung gefragt. Die Suche nach alternativen Führungsmodellen ist jedoch ein schwieriges Unterfangen. Häufig sind Veränderungen von Führungsmethoden mit schmerzlichen Folgen für direkt Betroffene verbunden. Bleicher (Bleicher 1996) beschreibt den Zusammenhang zwischen den sozioökonomischen Veränderungen und den Problemen von Führungskräften umfassend:

„Dies (der Wandel) trifft in besonderem Masse Führungskräfte, die für soziale Systeme mit ökonomischen Zielen im Ganzen wie in ihren Teilen Verantwortung tragen. Gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Wandel muss durch sie erkannt, verkraftet und im Miteinander in zukunftsweisende Aktionen umgesetzt werden, die nicht nur das Überleben, sondern auch die Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung sichern. Die Einflüsse, die es zu verarbeiten gilt, sind vielfältig; sie reichen vom zunehmenden Bewusstsein für ökologische Zusammenhänge, über sich internationalisierende Markt- und Wettbewerbsbedingungen mit verminderten Wachstumserwartungen und technologischen Entwicklungen, die in die Richtung einer zukünftigen Informationsgesellschaft weisen, bis zum Wertewandel, der Mitarbeiter und Kunden gleichermassen erfasst“ (Bleicher 1996: 8f.).

Dabei fristete das Thema Führung lange Zeit sowohl in der wirtschaftlichen Praxis als auch in der Theorie ein fast unbemerktes Dasein. Türk spricht von einer Lückenbüsserfunktion und einer ‚Versachlichung‘ der Führung im Industriezeitalter (vgl. Türk 1981). Führungskräfte haben beinahe unbemerkt ihre Führungsfunktionen, die mehr und mehr durch maschinelle Prozesse innerhalb der Unternehmung abgelöst worden sind, verloren. Für das Management wurde die Beherrschung der Komplexität der technischen Abläufe innerhalb und ausserhalb der Unternehmungen zur Hauptaufgabe. Dies gelang vor allem dadurch, dass eine anforderungsreduzierende Arbeitsorganisation die betrieblichen Abläufe immer weiter aufsplitterte.

Im Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft sind Organisationen jedoch wieder führungsbedürftiger geworden. Der technische Fortschritt zusammen mit dem Wertewandel kehrt die Entwicklungsrichtung wieder um und konfrontiert die Führung mit neuen Problemstellungen. Die Beherrschung der Komplexität vor dem Hintergrund des sich beschleunigenden Wandels ist zur grössten Herausforderung der Führungskräfte von heute geworden. „Die Führungsanforderungen, mit welchen die Führungskräfte des Industriezeitalters die Unternehmungen zu dem gemacht haben, was sie heute sind, versagen vor den Problemen, wie sie sich an der Schwelle zum Informationszeitalter stellen (Wild 1997: 3). Die Führungsgilde hat sich auf die Suche nach einem neuen Selbstverständnis gemacht. Autoritäre Personalführung wird zugunsten ‚partizipativer Führungsmethoden‘ verdrängt. Rein betriebswirtschaftliches Wissen und technokratisches Aufgabenverständnis allein reichen für die neuen Anforderungen in den seltensten Fällen aus.

Zu beobachten ist ein genereller Aufbruch zu einem posttayloristischen Führungsverständnis. Er treibt als Nebeneffekt aber auch reichlich seltsame Blüten (vgl. Ribolits 1997). Unter dem Stichwort „Ganzheitlichkeit“ finden „pseudo-spirituelle Techniken und Versatzstücke von Heilslehren Zugang zu den Führungsetagen grosser Konzerne. Entspannungs- und Energieübungen, Rebirthing, schamanistische Reinigungsrituale oder fernöstliche Methoden der Persönlichkeitsentwicklung halten in die Chefetagen grosser Konzerne Einzug. „Entkleidet von allen Werthaltungen sollen diese zur blossen Technik herabgewürdigten ‚Methoden‘ ein ‚Training der Harmonie von Körper, Geist und Seele‘ bewirken und die Manager befähigen, sich selbst und ihren ‚Mitarbeitern‘ den ‚Kick‘ für den ultimativen Einsatz im Unternehmen zu verschaffen“ (ebd.: 135). Und Ribolits kommt zum Schluss, dass es am neuen ‚ganzheitlichen‘ Seminarmarkt für Manager häufig zugeht wie auf einer „New-Age-Messe“ (ebd.: 136).

Diese Sinn- und Bedeutungssuche ist Ausdruck einer starken Verunsicherung. Viele Autoren sprechen denn auch von einer Krise der Führung und einer generellen Infragestellung von Autorität in nahezu allen gesellschaftlichen Institutionen wie Kirche, Familie, Politik oder Militär. Bennis und Nanus (Bennis/Nannus 1985) waren schon früh der Ansicht, dass in dieser Zeit gewaltiger Herausforderungen und raschen Wandels ein Führungsvakuum besteht, dass oft die grossen Ideen und die grossen Persönlichkeiten fehlen, die diese umzusetzen vermögen. Daraus haben sie auf eine chronische Führungskrise geschlossen, die sich vor allem in einer Unfähigkeit von Organisationen äussert, den Erwartungen ihrer Klientel und ihrer Mitarbeiter zu genügen (Bennis/Nanus 1985: 12).

In einer industriesoziologisch orientierten Arbeit befasst sich Brünnecke (Brünnecke 1998) mit Managementhandeln in privatwirtschaftlichen Unternehmungen. Eine wesentliche Dimension von Managementhandeln besteht nach ihrer Ansicht in der Bildung und Aufrechterhaltung von Autoritätsstrukturen. Dabei stellt sie grosse Defizite fest und kommt zum Schluss, dass in den Unternehmungen eine ausgeprägte Krise der Autorität vorherrscht, die auf eine Erosion der Grundlagen von Autorität hinweist. Diese Krise zeigt sich in zweifacher

Weise: erstens als Akzeptanzkrise zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und zweitens als Identifikationskrise der Autoritätsinhaber selbst (Brünnecke 1998: 126f.).

Bennis/Nanus unterscheiden drei Hauptelemente heutiger Führung: Engagement, Komplexität und Glaubwürdigkeit (Bennis/Nanus 1985: 17 ff.). Bei allen drei Elementen sind heutige Führungskräfte ihrer Meinung nach mit enormen Problemen konfrontiert. Die Führungskräfte haben es verpasst, das Engagement ihrer Mitarbeiter zu stärken, und sie haben es nicht geschafft, ihnen langfristige Perspektiven zu eröffnen und ihre Arbeit sinnvoll zu gestalten. Sie haben es auch versäumt, Macht an ihre Mitarbeiter abzutreten, was diese wiederum mit einem schwachen Engagement beantworten. Weiter haben die Führungskräfte nicht gelernt, mit Komplexität umzugehen, indem sie zu oft zu einfachen Lösungen tendieren. Und schliesslich haben sie ein Glaubwürdigkeitsproblem, weil ihre Autorität und ihre Kompetenz aufgrund des Wertewandels von verschiedenen Seiten sowohl von aussen wie im Innern der Organisation (Mitarbeiter) in Frage gestellt wird.

Daraus folgern die Autoren eine starke Verunsicherung, die viele Menschen unabhängig von ihrer Ideologie oder Schichtzugehörigkeit erfasst hat. Als Folge davon sehen sie einen Mangel an Führungspersönlichkeiten auf der einen und eine widerwillige Gefolgschaft auf der anderen Seite, eine brüchig gewordene Beziehung zwischen Führenden und Zu-Führenden. Diese Analyse von Bennis und Nanus ist eine Bestandesaufnahme Mitte der 1980er Jahre. Obwohl die Mängel eigentlich erkannt sind, und, zumindest auf theoretischer Ebene, und in vielen Betrieben die Probleme angegangen werden, scheint der Krisenbefund nichts von seiner Aktualität eingebüsst zu haben.

Im Gefolge der beschriebenen Transformationen und Umbrüche haben sich die Bedingungen für Führung und Führungskräfte in den Unternehmen und Betrieben der Wirtschaft radikal verändert. Konnte Führung und Management in der Epoche der industriellen Moderne noch auf den Merkmalen Autorität und absolute Kontrolle aufbauen, sind in der heutigen Zeit von tendenziell virtuellen, dezentralisierten und selbstgesteuerten Organisationen die Anforderungen an Führung nicht mehr auf wenige Merkmale fokussiert. Im Kontext komplexer Entscheidungssituationen mit pluralistischen Interessen wird die beschränkte Wirkung von hierarchischen, auf Positionsmacht beruhenden Führungsrollen deutlich sichtbar.

Die neuen Herausforderungen für das Management ergeben sich dabei nicht nur aus den radikaleren und unsicheren Markt- und Wettbewerbsbedingungen, die in der Unternehmensführung die Begriffe Dynamik, Flexibilität und strategisches Denken in den Mittelpunkt gerückt haben, sowie aus dem veränderten Verhältnis zu den Beschäftigten, die mit neuen, partizipativeren Methoden geführt werden wollen. Es haben sich vor allem auch die Binnenstrukturen in den Führungsetagen radikal geändert. Flache Strukturen und Prozesse beenden die Hoffnung auf eine kontinuierliche, sichere berufliche Laufbahn, die nur eine Richtung kennt: nach oben. Die Manager selbst haben ihre lange Zeit regulierten Zustände dereguliert und sich einem gnadenlosen internen Wettbewerb ausgeliefert.

Auch in den betrieblichen Aussenfeldern vollzieht sich eine Verschiebung der Machtverhältnisse. Die Kunden sind nicht mehr nur die „Einfaltspinsel“ die durch emotional aufgeladene Botschaften manipuliert werden können, sondern sie beteiligen sich aktiv am Geschehen im Unternehmen (Davis/Meyer 1998: 70). Die Grenzen zwischen innen (der Organisation) und aussen sind auch für das Management nicht mehr immer klar zu erkennen. Die gesamte Erscheinung der heutigen Geschäftswelt wird vor den Augen der Unternehmensstrategen „auf eine beunruhigende Weise unscharf, es verschwimmt“ (ebd.: 78).

Das Resultat ist eine tiefgehende Krise der „professionellen Identität von Management am Ausgang des Jahrhunderts der industriellen Moderne“ (Freimuth 1999: 103). Nach dem Abgang der Helden und Autoritäten suchen die Führungskräfte ihren Platz im Zeitalter des „postheroischen Managements“ (vgl. Baecker 1994). Vielfach ist die Antwort in den Führungsetagen auf die schwierige Situation Verweigerung von Einsicht und Lernen, es wird am Bewährten festgehalten, obwohl es sich in der Praxis schon lange nicht mehr bewährt. So sind häufig Konzepte zum Wandel und zur Flexibilisierung nur zögerlich oder praktisch nicht umgesetzt worden (Freimuth 1999: 103).

Widerstände gegen Restrukturierungen obsiegen nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch Führungskräfte entwickeln häufig Hemmnisse gegen Veränderungskräfte. Nicht selten reagieren in Betrieben, in denen durch Organisationsveränderungen Management-Perspektiven beschnitten oder verbaut werden, Führungskräfte mit Verbitterung und Enttäuschung. Der interne Konkurrenzkampf wird noch angeheizt, in vielen Unternehmen ist das Management noch stärker als gewöhnlich damit beschäftigt, durch mikropolitische Arrangements individuelle Positionen abzusichern und eigene Interessen zu vertreten. Weitere verbreitete Reaktionsformen sind vorseilender Gehorsam, Resignation, Zynismus und Karrierismus (ebd.: 104).

## **4.2 Entwicklung der Führungsrolle im 20. Jahrhundert**

Das Entstehen des Managements markierte einen Meilenstein in der Entwicklung der Wirtschaft zu einer modernen Massenindustrie. Der Ursprung des professionellen Managements, dieser damals so neuartigen Führungsrolle in der im Entstehen begriffenen hierarchisch-arbeitsteiligen industriellen Organisation anfangs des 20. Jahrhunderts, ist dabei die rationale Kontrolle über die Natur, die Produktionsprozesse, und dort nicht zuletzt über die widerspenstigen Arbeitsmassen. „Sozialisation, Professionalisierungskonzepte und das Selbstbild einerseits und die Erwartungen an die Managementrolle andererseits waren und sind weitgehend von diesen Metaphern der industriellen Moderne vollkommen durchdrungen“ (Freimuth 1999: 101). Der Grossteil der damaligen Manager verfügte über eine technische oder naturwissenschaftliche Hochschulausbildung und das vorherrschende Paradigma ihres Denken und Handelns war die technische Beherrschbarkeit und Lösbarkeit von Problemen. Ihnen fehlte jedoch jegliches Vermögen ihre Tätigkeit reflexiv zu betrachten.

Über die Rolle der Führungskräfte zu jener Zeit gibt Schumpeter in seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung von 1911 Auskunft (in Freimuth 1999). Er beschreibt dort unter anderem die Rolle und Bedeutung unternehmerischer Führung, so wie sie in zahlreichen Führungsgestalten in dieser wirtschaftlichen Aufbruchzeit anfangs des 20. Jahrhunderts auch Realität waren. Ausgangspunkt war ein wirtschaftliches Umfeld, das charakterisiert war durch eine Spannung zwischen wirtschaftlicher Statik, einem ausbalanciertem wirtschaftlichem Kreislauf, und Dynamik, ausgelöst durch eine Phase der wirtschaftlichen Expansion. Dieses Spannungsfeld bildete das Fundament für die Durchsetzung neuer Kombinationen (Statik / Dynamik) und eines langen konjunkturellen Aufschwungwelle (Freimuth 1999: 121).

Die Führungskräfte in dieser Periode zeichneten sich dadurch aus, dass sie in einer Phase der Unsicherheit und brüchigen Stabilität Initiative ergreifen und richtungsweisende Entscheidungen treffen konnten. Schumpeter hebt vor allem die Fähigkeit von Führungskräften, dank ihrer inneren Autorität Deutungen für Situationen zu liefern, die für die übrigen Akteure zu-

nächst nicht lesbar sind: „Hier kommt für den Erfolg alles auf den ‚Blick‘ an, auf die Fähigkeit, die Dinge in einer Weise zu sehen, die sich dann hinterher bewährt, auch wenn sie im Moment nicht zu begründen ist, und das Wesentliche fest und das Unwesentliche gar nicht auffasst, auch wenn und gerade dann, wenn man sich über die Grundsätze, nach denen man dabei verfährt, keine Rechenschaft geben kann“.<sup>12</sup> Der Typus ist dadurch charakterisiert, dass er die Kraft hat bestimmte Dinge anzufassen und sie real zu sehen, durch die Fähigkeit allen voran zu gehen, Unsicherheit und Widerstände nicht als Gegengründe zu empfinden.

Entscheidend ist dabei seine Wirkung auf andere, die Untergebenen. Sie kann mit den Worten ‚Gewicht‘, ‚Autorität‘ und ‚Gehorsam‘ umschrieben werden. Damit ist auch schon angedeutet, dass diese Führungsrolle auf ihr Gegenstück angewiesen war, die autoritätsgläubige Gefolgschaft, die diese gegebene Ordnung widerspruchslös akzeptierte. Weimer (Weimer 1993) hat eine Reihe von deutschen Unternehmern aus dieser Zeit porträtiert und das paternalistisch geprägte Verhalten herausgestrichen, die mit Zuckerbrot und Peitsche, aber als väterliche Figuren ihre Untergebenen führten. So schreibt er über Daimler und Benz:

„Sie behandeln ihre Arbeiter mit dem Paternalismus eines Gutsherren - im Guten wie im Schlechten. Kein Zufall, dass die Arbeiter in Mannheim und Canstatt ihre Chefs ‚Papa‘ nennen. Papa Benz und Papa Daimler sind strenge aber auch sorgende Hausväter in ihren Fabriken. Beide können sich rührend um die privaten Sorgen ihrer Männer kümmern und in der nächsten Sekunde den Ekelchef raushängen lassen“ (Weimer 1993: 46).

Obwohl vor allem Pioniere und Firmengründer skizziert werden, glaubt Freimuth dass hier ein wesentlicher Unterschied zum Management gemacht werden muss, „einmal weil viele Gründer sich auch als Manager verstanden, zum anderen, weil viele, sehr erfolgreiche Manager auch wie Gründer agierten. Die Wahrnehmung dieser beschriebenen Führungsrollen aus der ersten Phase der industriellen Moderne waren noch ungebrochen, weil die Metaphorik der Führungsrolle und die dort aufgehobenen Erwartungen und Hoffnungen, sich grösstenteils auch im wahrgenommenen tatsächlichen Verhalten der Führungsverantwortlichen spiegelten. Konkret: „Sie sahen sich nicht nur als Kapitäne auf einem von ihnen beherrschten Schiff, sie wurden auch so gesehen, und sie konnten im Rahmen des ökonomisch-sozialen Kontextes entsprechende Wirkung entfalten.“ (Freimuth 1999: 124)

Erste Brüche dieses einheitlichen und auch so gelebten Führungsbildes tauchten in den 1970er Jahren auf. Ein wesentlicher Grund waren die Veränderungen in der Berufs- und Bildungsstruktur der Angestellten. Der Anstieg der Wissensarbeiter oder der neuen Mittelschichten mit einem wesentlich höheren Bildung führte dazu, dass sich Führung vermehrt und nachhaltiger legitimieren musste. Nach Freimuth musste Führung gleichsam „versprachlicht“ werden. „In den hierarchischen Strukturen der industriellen Moderne reduzierte sich der Gebrauch von Sprache auf Anordnung, der Diskurs der Beschäftigten blieb weitgehend ausgeblendet. Erst mit der Verschiebung der betrieblichen Machtverhältnisse, in denen die Arbeitsbeziehungen zu Aushandlungsbeziehungen wurden, erhielt auch der Beschäftigten-diskurs eine Stimme, genauer: eine Gegenstimme, an der sich der Diskurs des Managements nun zu orientieren hatte.“ (Freimuth 1999: 124)

Die Wissenschaft nahm diese neuen Verhältnisse zum Anlass, ihre Führungsbilder zu überdenken. Obwohl es nicht allen leicht fiel, die in allen gesellschaftlichen Bereich zu registrierenden neuen Demokratisierungsbestrebungen zu akzeptieren, entstanden neue Führungsansätze. Hintergrund war die sich vollziehenden gesellschaftlichen und betrieblichen Transfor-

---

<sup>12</sup> Schumpeter, J. 1997. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 9. Auflage, Berlin.. S. 125. Zitiert aus Freimuth, J. 1999: 122.

mationen von Macht, und so wurde bspw. die Durchsetzung von Zielen als Aushandlungsprozess begriffen, der verschiedene individuelle Zielvorstellungen und die herrschenden Machtstrukturen berücksichtigen und zu einem Kompromiss führen muss. (ebd.: 125).

Ganz im kämpferischen Ton der damaligen Zeit wird Führung zur Kompromissfindung zwischen verfeindeten Rivalen, dem Management und den Angestellten. Aber trotzdem war die Geschäftswelt für die Führungskräfte noch kontrollierbar und vorhersehbar. Erst in den 1980er Jahren werden die Führungsetagen in den Unternehmen so richtig erschüttert. Im Übergang der industriellen Moderne zu einer wie auch immer gearteten Post-Epoche werden die ausgehöhlten Führungsrollen und ihre Legitimität neu thematisiert. „Unter dem Einfluss der vielfach beschriebenen Trends am Ende dieses Jahrhunderts auf die organisatorischen Strukturen von Unternehmungen, der Globalisierung, der Verflachung und der Virtualisierung von Unternehmensstrukturen, wird diese Führungsrolle ihrer durch Positionsmacht und Hierarchie gestützten Selbstverständlichkeit entkleidet.“ (ebd.: 127).

### **4.3 Autoritätsverlust als Akzeptanz- und Identifikationskrise**

Das Dilemma für die Führungselite zeigt sich aber darin, dass Reformen mit einem Abbau von Privilegien verbunden ist. Diese Führungselite entzieht sich somit aus egoistischen Gründen einer Reflexion der Neuorientierung, nicht zuletzt um ihren schwindenden Einfluss zu kaschieren, was zur Folge hat, dass sich zwischen Inhalt und Form von Führung ein Graben auftut. Die sich daraus ergebende Führungskrise ist aber nicht ein spezifisches Phänomen der Wirtschaft, sondern in den sozialen Beziehungen zwischen Management und Belegschaften widerspiegelt sich ein allgemeiner Umbruch, der sich in allen gesellschaftlichen Institutionen bemerkbar macht.

Der Widerstand des Managements gegen Führungsreformen setzt die herkömmlichen Formen der innerbetrieblichen Machtausübung und Entscheidungsdurchsetzung noch unter zusätzlichen Anpassungsdruck. Darunter leiden in erster Linie die unteren Führungsschichten. Der Autoritätsschwund des mittleren und unteren Kaders zeigt sich dabei zweifach: als Akzeptanzkrise und als Identifikationskrise (Brünnecke 1998: 126).

Die *Akzeptanzkrise* bezieht sich auf das Verhältnis der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern. Die Krise ist Ausdruck einer fortschreitenden Erosion der strukturellen Grundlagen von Führung und der Erwartung von entsprechendem Gehorsam seitens der Untergebenen. Hierarchischer Rang und Sachkompetenz der Vorgesetzten reichen immer weniger aus, um die Kooperation und Integration der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Es wird immer schwieriger, Autorität im Arbeitsalltag durchzusetzen, obwohl der Bedarf an Führung zunimmt. Dass in den Unternehmen Autorität neu definiert werden muss, ist klarer Ausdruck einer Autoritätskrise. Auf der anderen Seite sind die Vorgesetzten auch nicht bereit, Machtpositionen preis zu geben. Denn bspw. bei der Einführung von Lean-Management kommt es zur partiellen Aufgabe von Macht und Einfluss. Dies fällt vielen Führungskräften schwerer, als sie zuzugeben bereit sind, und stösst auf bewussten oder unbewussten Widerstand (Berce 1996: 256).

Die sozialen Beziehungen zwischen Führungskräften und Untergebenen lassen sich immer weniger nach dem hierarchischen Prinzip von Befehl und Gehorsam fassen, umso mehr als der Wunsch nach Kooperation seitens der Beschäftigten immer lauter geäußert wird. Legitimiert wird diese Forderung dadurch, dass sich deren Einflussmöglichkeiten im Arbeitsalltag

verbessert und sich gleichzeitig die formalen rollenspezifischen Grundlagen von Autorität verringert haben (ebd.: 127).

Eng verknüpft mit den Beziehungsproblemen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ist die *Identifikationskrise* der Autoritätsinhaber selbst. Die Anzeichen mehren sich nach Brünnecke, dass als Folge der organisatorischen Restrukturierungen im Management eine Spaltung in „Gewinner“ und „Verlierer“ im Gang ist. Zu den ersten gehören Führungskräfte, die eher in den höheren Führungsetagen anzutreffen sind und deren Leistungsorientierung und Arbeitsmotivation weiterhin ungebrochen ist. Zu den Verlierern zählt dagegen vor allem der Führungsnachwuchs und grosse Teile der mittleren und unteren Hierarchieebenen, die wachsenden Spannungen und Konflikten ausgesetzt sind, die Gründe dafür sind schon angesprochen worden. Als Folge davon nehmen Ambivalenzen, Überforderung und zurückgehende Loyalität gegenüber den Unternehmen zu (vgl. Brünnecke 1998).

Beim Managementnachwuchs liegen die Gründe nach Brünnecke für die Krise vor allem im Bedeutungsverlust traditioneller Karrieremotive und einem dadurch bedingten Verlust an Leistungsethik. Der Erwerb formaler Machtpositionen und die Ausübung von Autorität im Arbeitsleben hat an Attraktivität verloren. Die wahren Verlierer, auf den mittleren und unteren Hierarchiestufen, sind zwischen Stuhl und Bank gefallen. Die Zentralisierung von Entscheidungen beim oberen Management bei gleichzeitiger Dezentralisierung von Verantwortung einerseits und Kompetenzen andererseits, zieht eine Erosion bürokratischer und funktionaler Karrieremuster nach sich (ebd.).

Dazu muss gesagt werden, dass die von Brünnecke als „Gewinner“ apostrophierten oberen Kader in den letzten Jahren sowohl in ihrer Aussenwirkung als auch in den Betrieben einen drastischen Prestigeverlust zu erleiden hatten. Der Lack scheint bei den strahlenden Siegern der 1990er Jahre ab zu sein. Langsam dämmert die Erkenntnis, dass Globalisierung der Wirtschaft und Deregulierung von Märkten und damit verbundener Konkurrenzkampf nicht nur Gewinner, sondern logischerweise auch Verlierer hervorbringt. Spektakuläre Groundings und Einbrüche reputierter Grossunternehmen haben auch in der Schweiz dazu geführt, dass das Geschäftsgebahren des obersten Managements sowohl in der Öffentlichkeit als auch unternehmensintern kritisch hinterfragt wird. Die unantastbar scheinende Autorität und Kompetenz der Wirtschaftsführer, nach aussen dargestellt durch exorbitante Entlohnungen, ist der Frage gewichen, ob diese Überflieger den hohen Anforderungen gewachsen sind. Die Frage, ob sie ihr Geld wert sind, ist in der Zwischenzeit schon mit Nein beantwortet worden.

Auch Banfai (Banfai 1998) hat Mitte der 90er Jahre dem deutschen Topmanagement zwar erforderliche technische, soziale und konzeptionelle Kompetenz zugesprochen. Er hat aber auch für die nahe Zukunft Leistungsdefizite des Topmanagements prognostiziert. Zwei Gründe sind für ihn dafür verantwortlich: erstens die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft mit ihren Folgeerscheinungen und zweitens die mangelnden sozialen Kompetenzen der Topmanager in einem Arbeitsumfeld, in dem die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten, vor allem auch im Topmanagement immer wichtiger werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Autorität im ganzen Führungsbereich auf der persönlichen Ebene von beiden Seiten erodiert: zum einen die abnehmende Bereitschaft der Mitarbeiter, Autorität von oben zu akzeptieren, zum anderen ein Rückgang des Willens, Machtpositionen zu übernehmen und Autorität auszuüben. Gleichzeitig bleibt jedoch weitgehend ungeklärt, wie neue Formen von Autorität aussehen oder wie die neuen Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehungen aussehen müssen, die an Stelle der nicht mehr haltbaren traditionellen autoritären Machtstrukturen treten sollen.



## 4.4 Übersicht über die Führungsforschung

In der Führungsforschung hat sich in den letzten Jahren nicht allzu viel getan. Im Vordergrund stand die Wiedergabe von Theorien und Modellen in Sammelwerken, die schon in den 1960er Jahren entwickelt wurden. Bei der Weiterbearbeitung von Konzepten und methodischen Ansätzen herrschte dagegen eher Flaute. (vgl. Wunderer 1995). Allerdings hat die Führungstheorie vermehrt Berücksichtigung und Umsetzung in der Führungspraxis gefunden. Das zeigt sich nicht zuletzt darin, dass bei 18 abgefragten Personalfunktionen die Führungsaufgabe für die 1990er Jahre an erster Stelle rangierte (Wunderer 1995: 1539). Der Grund liegt unter anderem darin, dass immer mehr akademisch ausgebildete Spezialisten für Führung und Personalmanagement in den privaten Wirtschaftsunternehmen tätig sind. In der Unternehmens- und Managementberatung wird vorwiegend aus dem Hochschulbereich rekrutiert, was die Lücken zwischen theoretischer Diskussion und praktischer Anwendung zu nehmen verringert.

Was die Theorie betrifft, so muss sich, wer sich mit dem Begriff „Führung“ beschäftigt, in der wissenschaftlichen Führungsforschung mit einer unübersehbaren Flut an Beiträgen auseinandersetzen (vgl. dazu Neuberger 1995). So hat man bis in die 1980er Jahre über 350 Definitionen von Führung zählen können (Bennis/Nanus 1985: 13). Deshalb erstaunt es nicht, dass die Führungsforschung noch keine weit herum anerkannte Standarddefinition hervorgebracht hat. Die Führungsforschung ist eigentlich thematisch eine interdisziplinäre Angelegenheit, für die sowohl Psychologie, Ökonomie als auch die Soziologie zuständig wären.<sup>13</sup> In der Praxis hat sich aber die Soziologie nach anfänglichen Erfolgen aus der Führungsforschung verabschiedet und diese als Teil der Kleingruppenforschung in den Zuständigkeitsbereich der Sozialpsychologie abgeschoben (vgl. Wiswede 2000). In der sozialwissenschaftlichen Forschung bilden die Führungskräfte keine eigenständige Gruppe von Beschäftigten, die es sich lohnt zu erforschen. Führungsfragen sind in der Sozialwissenschaft in der Regel Bestandteil organisationstheoretischer Ansätze, in denen sie über die Begriffe Macht, Sanktionen und Legitimation thematisiert werden (vgl. Kieser 1998: 363).

Ansätze, die sich explizit mit der Führungsproblematik befassen, Führungs- und Managementforschungen sind hauptsächlich in der Betriebswirtschaftslehre zu finden. In der Managementlehre werden zur Zeit eine Fülle von (neuen) Managementmethoden diskutiert, die wie Pilze aus dem Boden schießen. Viele dieser Ansätze fassen jedoch in neuen organisationstheoretischen Erkenntnissen. Die Betonung liegt aber weniger auf der theoretischen Ebene, sondern, wie oben schon angetönt, haben sich neue Tendenzen in der Managementforschung vorwiegend aus der praktischen Anwendung ergeben.

Für diesen Boom in der Managementforschung können zwei Gründe verantwortlich gemacht werden. Erstens hat die Führungs- und Autoritätskrise viele Forscherinnen und Forscher auf den Plan gerufen. Die drastischen Umweltveränderungen der Unternehmen haben zu einer Evolution der Managementkonzepte geführt. Nach Füsser geht diese Evolutionslinie im Verlauf des 20. Jahrhunderts vom Produktivitätsmanagement, das bis Ende der 1970er Jahre dominant war, über Integrationsmanagement in den 1980er Jahren bis zu Lean Management und Business Reengineering in den 1990er Jahren (Füsser 1999: 22).

---

<sup>13</sup> Einen Überblick über die neueren Tendenzen der Führungsforschung geben Wiendick/Wiswede 1990 und Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R., 1995.

Entsprechend dazu hat sich zweitens seit den 1980er Jahren ein boomender Beratermarkt etabliert (vgl. Faust 2000). Die „Consulting Explosion“ steht für einen Bedeutungszuwachs der Unternehmensberatung, die heute einen beträchtlichen und besonders dynamischen Teil des insgesamt wachsenden Sektors unternehmensbezogener Dienstleistungen ausmacht. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich die Unternehmensberatung institutionalisiert, und es ist selbstverständlich geworden, Berater einzusetzen.

#### 4.4.1 Führungstheorien

Seit der französische Industrielle Fayol 1916 erstmals im Zusammenhang mit Führung die zentralen Begriffe kreierte, steht mehr oder weniger unwidersprochen fest, was Führungskräfte und Manager in ihrem Arbeitsalltag machen: planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren. Diese klassische Vierfältigkeit der Managementtätigkeit hat sich bis in die heutige Zeit gehalten und bildet immer noch die Grundlage des Selbstverständnisses von Führungskräften.

Mintzberg (Mintzberg 1989) hat allerdings festgestellt, dass das aktuelle Wissen über den Managerberuf in modernen Unternehmen noch immer auf einem sehr tiefen Stand ist. Dieser Umstand hat nicht zuletzt damit zu tun, dass auf dem Gebiet der Forschung und Unternehmensführung die zentrale Frage, was Manager eigentlich so tun, länger als ein halbes Jahrhundert unbeantwortet blieb. Auch Berthel konstatiert sowohl hinsichtlich der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit als auch der pragmatischen Anwendbarkeit der Führungsforschung beträchtliche Defizite (Berthel 1997: 105).

In der Führungsforschung existieren drei klassische Theorierichtungen: Eigenschafts-, Situations- und Attributionstheorien. Vertreter der **Eigenschaftstheorien** gehen davon aus, dass Führungserfolg primär durch personale Merkmale determiniert wird. Im Zentrum stehen die Fragen: Wodurch unterscheiden sich Führer von Geführten und wodurch unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führern? Zu diesem Ansatz existieren eine Fülle von Untersuchungen. Die Zahl der identifizierten Führungseigenschaften ist immens, die wenigsten kommen in einer grösseren Anzahl von Untersuchungen vor. Häufig genannt werden persönliche Spezifika wie Energie, Ausdauer, Selbstbewusstsein, Menschenkenntnis, aber auch Alter, Grösse oder Gewicht (Berthel 1997: 76). Resultat dieser Vielzahl an Untersuchungen ist die Einsicht, dass es offenbar unmöglich ist, eine Liste von für den Führungserfolg entscheidenden Eigenschaften zu entwickeln.

Mit der Entwicklung des Kontingenzmodells erhalten **Situationsansätze** eine breite Akzeptanz. Mit ihnen wird die Vorstellung von generell gültigen Gesetzen für menschliches Verhalten aufgegeben. Stattdessen gehen situative Ansätze davon aus, dass es ein einziges, in allen Situationen erfolgreiches Führungshandeln nicht gibt, sondern dass Führung vielmehr ein vielen Situationsfaktoren unterliegender Prozess ist (Berthel 1997: 77). Führung hängt demnach immer von bestimmten Rahmenbedingungen ab, die zu berücksichtigen sind. Die Rahmenbedingungen sind die individuellen Merkmale der Führungssituation, Art des Betriebstyps, Strukturmerkmal des Unternehmens, gesellschaftliche Rahmenbedingungen etc. Damit sind wir bei den organisationstheoretischen Ausführungen über den situativen Ansatz angelangt. Die Situationstheorien können nach drei Ansatzweisen unterschieden werden

(Schreyögg 1987): nach dem Moderatoransatz, dem situationsanalytischen Ansatz und dem instrumentalistischen Ansatz.

Die **Attributionstheorien** als dritter grosser Strang der Führungstheorien beschäftigen sich mit der Zuschreibung von Ursachen zu Handlungen oder sozialen Ereignissen (Berthel 1997: 81ff.). Konkret wird eine Führungsperson über die Zuschreibung der persönlichen Disposition des Führenden durch Geführte definiert. In der Praxis heisst das: Mitarbeitende haben einen Prototypen einer Führungsperson im Kopf. Wenn jetzt eine Person Übereinstimmungen mit dem Führungstypen in Verhalten, Auftreten, Art der Kleidung und dem vorliegenden Kontext aufweist, kann sie als Führerin klassifiziert werden. Dabei wird beim Attributionsansatz zwischen einem eigenschaftsorientierten und einem verhaltensorientierten Ansatz unterschieden.

Einen weiteren Bereich bilden die **Substitutionstheorien**. Sie gehen davon aus, dass im betrieblichen Alltag Situationen zu beobachten sind, in denen Mitarbeiter ohne hierarchische Führung den Unternehmenszielen entsprechend, bzw. in spezifischer Weise zielorientiert verhalten. Einen differenzierten Ansatz hat Türk (Türk 1981) mit der ‚Kontexttheorie der Personalführung‘ geliefert. Führung wird ersetzt durch eine Reihe von Kontrollprozessen. Instrumente für ein unternehmenskonformes Verhalten der Belegschaft sind in diesem Ansatz soziale Kontrolle, Konformität, Bildung und Sozialisation, Selektion und Allokation sowie persönliche und unpersönliche Handlungskontrolle (Berthel 1987: 85ff.). Personalführung bildet in diesem Kontext nur einen Residualfaktor, der situationsspezifisch nur dann eingesetzt wird, wenn alternative Mechanismen der sozialen Kontrolle nicht ausreichen.

Weitere Theorien sind die Interaktionstheorien, welche die Interaktion als zentralen Prozess des Führungsgeschehens in den Mittelpunkt stellen, die Weg-Ziel-Theorien, die auf den Erwartungs-Valenz-Ansätzen der Motivation aufbauen, und die Lerntheorien, die unter Führung vornehmlich die Schaffung erfolversprechender Arbeitsbedingungen verstehen.

#### 4.4.2 Führungskonzepte und Führungsstile

Führungsstile geben darüber Auskunft, wie Führungskräfte ihre Führungsfunktionen ausführen. In Führungsstilen zeigen sich langfristig stabile Verhaltensmuster der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern. In der wissenschaftlichen Diskussion werden Idealtypen von Führungsstilen, die auf theoretischen Ableitungen basieren, und Realtypen, die aus Erkenntnissen aufgrund empirischer Untersuchungen gewonnen werden, unterschieden.<sup>14</sup>

Als traditionelle Führungsstile gelten diejenigen, die aus Max Webers Typologie der Herrschaftsansprüche (legale, traditionale, charismatische) abgeleitet sind. In der Regel werden vier idealtypische Führungsstile unterschieden:

- Patriarchaler Führungsstil. Seine Urform ist die unbefragte Anerkennung des Familienvaters (Patriarch) durch die Familie. Elemente dieses Führungsstils sind heute noch in familiär geprägten Klein- und Mittelbetrieben am deutlichsten vorhanden.
- Charismatischer Führungsstil. Der charismatische Führer begründet seinen Herrschaftsanspruch auf persönlichen Merkmalen verbunden mit überragenden Führungs-

---

<sup>14</sup> Vgl. zum Thema Führungsstile Berthel 1987 S. 65-76, Staehle 1999 S. 334-347.

eigenschaften. Sie gewährleisten kein Kontinuum, sondern sind im Gegenteil vor allem in Krisen- und Übergangszeiten gefragte Führungspersönlichkeiten.

- Autokratischer Führungsstil. Er ist eher in grossen Organisationen anzutreffen. Der Autokrat bedient sich zur Machtausübung eines grossen, hierarchisch gegliederten Führungsapparates. Dabei setzen nachgeordnete Führungsebenen die Entscheidungen des Autokraten durch.
- Bürokratischer Führungsstil. Als Weiterentwicklung des autokratischen Stils bildet er die extreme Form der Strukturierung und Reglementierung organisatorischer Verhaltensweisen. Die Willkür des Autokraten wird dabei durch die Sachkompetenz des Bürokraten ersetzt.

Neben den obengenannten vier idealtypischen Führungsstilen (patriarchal, charismatisch, autokratisch und bürokratisch) haben sich in erster Linie Dreier- oder Zweiertypologien von Führungsstilen etabliert. Sehr gebräuchlich ist der Ansatz mit den drei Kategorien „autoritärer Führungsstil“, „Laissez-faire-Verhalten“ und „demokratischer Führungsstil“. In die ähnliche Richtung zielt die dichotome Typologie mit den Kategorien autoritärer und partizipativer Führungsstil.

Diese Typologie war die Ausgangsbasis der berühmten **Iowa-Studie** von Lewin, Lippit und White aus den Jahren 1938 bis 1940, die mit einem Laborexperiment die Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens auf aggressives und feindseliges Verhalten von Kindern studierten. Dabei zeigte es sich, dass die Verhaltensweisen der Schüler ganz stark vom gewählten Führungsstil beeinflusst wurden. Getestet und verglichen wurden eben ein autoritärer, ein demokratischer und ein Führungsstil des ‚Laissez faire‘. Die ‚Laissez faire-Methode‘ zeitigte dabei die eindeutig schlechtesten Testergebnisse. Am besten arbeiteten die Schüler unter einem demokratischen Führungsstil, wobei jedoch die autoritär geführte Gruppe eine höhere Arbeitsintensität aufwies. Als Folge dieses Experiments entstand eine Vielzahl ähnlich gerichteter Untersuchungen über die Konsequenzen autoritärer und demokratischer Führung.

Neuberger (Neuberger 1995) ist bei einer Durchsicht von 30 experimentellen Studien über Führungsstile zur Ansicht gelangt, dass neben der Entscheidungsmacht (autoritär-demokratisch) noch andere Dimensionen variieren. Die wichtigsten davon sind die Partizipationsrate des Führers an Gruppenaktivitäten, die Strukturierung der Gruppenaktivitäten durch den Führenden, die Kontrolle der Gruppenaktivitäten sowie die Art und Weise der Motivation der Gruppenmitglieder. Neuberger hat dabei die Erkenntnis gewonnen, dass es den optimalen Führungsstil nicht gibt. Allerdings zeigt sich, dass im Hinblick auf Einstellungsänderungen der kooperative Führungsstil einige Vorteile bringt.

Aus verhaltenstheoretischer Sicht sind das ‚Verhaltensgitter‘ (Managerial Grid) von Blake und Mouton, das ‚3 D-Konzept‘ von Reddin und das ‚System 1-4‘ von Likert von besonderer Bedeutung. Aus situationstheoretischer Perspektive ragen das Kontingenzmodell von Fiedler und das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard heraus (vgl. Berthel: 90ff.).

Ein neuerer Beitrag zur Typologisierung von Führungsstilen stammt von Lattmann (Lattmann 1975). Mit Hilfe von elf Gliederungsmerkmalen bildet er sechs Führungsstile, die durch eine eher autoritäre oder eher demokratische Grundhaltung geprägt sind. Autoritäre Grundhaltungen manifestieren sich im despotischen und paternalistischen Führungsstil. Der pädagogische Führungsstil weist sowohl autoritäre als auch demokratische Ausprägungen auf. Eine demokratische Grundhaltung zeigt sich im partizipativen und partnerschaftlichen

Führungsstil sowie in der Selbstverwaltung, bei der die Arbeitnehmer oder ihre Repräsentanten die Rolle des Unternehmers übernehmen.

In der amerikanischen Führungsliteratur ist die Kontinuums-Theorie von Tannenbaum und Schmidt besonders beliebt. Als zentrales Unterscheidungsmerkmal gilt hier die Verteilung der Entscheidungsaufgaben. In einem bipolaren Kontinuum ordnen sie Führungsstile nach dem Ausmass der Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten und dem Ausmass an Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter. Die Achse autoritär - partizipativ ist bei diesem Ansatz ein Kontinuum mit den Extrempunkten autoritärer Führungsstil, bei dem der Vorgesetzte allein entscheidet und Anordnungen gibt und kooperativer Führungsstil, bei dem die Gruppe entscheidet und der Vorgesetzte als Koordinator nach innen und aussen fungiert (Tannenbaum/Schmidt, zit. in Staehle 1991: 312).

Auf der analytischen Ebene versuchen Tannenbaum/Schmidt die wichtigsten Faktoren zu bestimmen, die bei der Wahl des richtigen Führungsverhaltens zu berücksichtigen sind. Daraus entstehen Determinanten eines situationsgerechten Führungsstils. Grundlagen bilden die Charakteristika des Vorgesetzten (Wertsystem, Vertrauen in Mitarbeiter, Führungsqualitäten, situationsbedingte Sicherheit), Charakteristika der Mitarbeiter (Erfahrung bei Entscheidungsfindung, fachliche Kompetenz, Engagement, Ansprüche) und Charakteristika der Situation (Art der Organisation, Eigenschaften der Gruppe, Art des Problems, zeitlicher Abstand zur Handlung).

Es gibt demnach im Kontinuums-Ansatz keinen richtigen oder falschen Führungsstil für alle Situationen, sondern jede unterschiedliche Konstellation der beschriebenen Charakteristika erfordert einen entsprechenden Führungsstil. Die Aufgabe der Führungskräfte besteht in erster Linie darin, Konstellationen zu analysieren und sich mit einem entsprechenden Führungsverhalten darauf einzustellen.

Ein weiterer in der Führungsforschung sehr oft gebrauchter Ansatz analysiert Führung mit der Gegenüberstellung von sachbezogener und personenbezogener Führung. Er basiert dabei auf einer funktionellen Betrachtung der Managementtätigkeit mit den Dimensionen Personen- und Sachorientierung. Bekannt ist hier vor allem die Variante mit dem Verhaltensgitter von Blake/Moutton, die davon ausgehen, dass sich jegliches Managementhandeln durch die beiden erwähnten Dimensionen beschreiben lässt. Bei der Sachorientierung steht die Erfüllung von Aufgaben (Sachziele) im Zentrum, bei der Menschenorientierung geht es um die Erreichung von Mitarbeiterzielen (humane Ziele), wobei Ergebnisse auf der Grundlage von Vertrauen, Respekt, Gehorsam, Verständnis etc. erzielt werden sollen (aus Wild 1997: 52f.).

Aus dieser Betrachtungsweise sind Führungskräfte nicht nur für das ökonomische Ergebnis, sondern auch für die humanen Belange ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Für Blake/Moutton ist derjenige Führungsstil am effektivsten, der sowohl hohe Personen- wie auch Sachorientierung aufweist, da er dem Ideal einer Integration von Aufgaben- und Mitarbeiterzielen am nächsten kommt. Führungskräfte, die diesen Führungsstil pflegen, suchen sowohl bezüglich Sachzielen wie auch Bedürfnissen der Mitarbeiter nach einem Optimum. Sie streben qualitativ und quantitativ hochwertige Ergebnisse durch Mitwirkung, Mitsprache, Mitverantwortung, gemeinschaftlichen Einsatz und gemeinschaftliche Konfliktlösung an (Blake/Moutton, zit. aus: Wild 1997: 54f.).

Dieser Führungsansatz geht auf die sogenannten Ohio- und Michigan-Studien zurück, die seit den 1940er Jahren versuchen, ein Instrumentarium zur Beschreibung des Führungsverhaltens zu entwickeln. Die Ohio-Studien entwickelten die „two-dimensional-theory“ mit den Dimen-

sionen Beziehungs- und Aufgabenorientierung. Auch die Forscher aus Michigan tendierten auf eine zweidimensionale Beschreibung des Führungsverhaltens mit den Polen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.

Mitarbeiterorientiert ist ein Führungsverhalten, wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen bei der Aufgabenerfüllung besonders betont werden. Der Mitarbeiter wird als Individuum mit eigenen Bedürfnissen und Zielen ernst genommen, seine persönliche Entwicklung wird gefördert. Aufgabenorientiert heisst ein Führungsverhalten, bei dem die technischen und Leistungsaspekte der Aufgabe besonders betont werden. Der Mitarbeiter wird als Mittel zum Erreichen der Organisationsziele gesehen.

Damit verbunden war eine wesentliche, humanistisch geprägte Annahme der Michigan-Forscher, dass ein mitarbeiterorientierter Führungsstil nicht nur zu höher Zufriedenheit, sondern auch zu höherer Leistung führt. Empirische Befunde bestätigten jedoch diese Erwartung nicht. Deshalb rückten sie später davon ab und sahen - wie in Ohio - Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung als voneinander unabhängige Dimensionen.

Dieses Konstrukt des zweidimensionalen Führungsansatzes wird in späteren Studien wieder verworfen, weil es die Komplexität des Führungsphänomens nicht adäquat abbilden könne (vgl. Staehle 1999: 345). Vor allem kommen sie aber auch zum Ergebnis, dass Führungsverhalten allein nicht die Effizienz bzw. Ineffizienz einer Organisation erklären kann (ebd.).

Auch Kieser/Kubicek (1983) sind der Meinung, dass Führungsstile nicht durch zwei Dimension charakterisiert werden können, sondern dass dazu drei Dimensionen notwendig sind. Es handelt sich dabei um Personenorientiertheit, Strukturierung und Partizipation.

- Personenorientiertheit umfasst das Ausmass, in dem der Führende auf persönliche Probleme seiner Mitarbeiter eingeht, sich um ihr psycho-soziales Wohlbefinden kümmert.
- Strukturierung beschreibt den Grad der Formalisierung, den Vorgesetzte ihren Untergebenen zur Erfüllung ihrer Aufgaben vorgeben.
- Partizipation umschreibt, wie stark die Mitarbeiter bei der Aufstellung dieser Regeln beteiligt werden, gebrauchen die Führungskräfte einen eher autoritären oder partizipativen Führungsstil.

Diese drei Dimensionen sind relativ unabhängig voneinander, d.h. ein Vorgesetzter kann gleichzeitig personenorientiert und autoritär sein oder geringe Personenorientierung mit starken Partizipationsmöglichkeiten verknüpfen (Kieser/Kubicek 1982: 459).

Wild (Wild 1997) geht in seinem systemgeleiteten Ansatz von einem ganzheitlichen Führungsbegriff aus. Auf der einen Seite leitet er ihn aus seinem etymologischen Ursprüngen („Führen“ als „Bewegen“ und „Bewirken“) und zum anderen aus funktionellen Aspekten des Managements ab (sach- und personenorientiertes Handeln). Daraus ergeben sich vier Komponenten ab, die er als Grundlagen des Führungsbegriffs betrachtet (Wild 1997: 56).

- statische Komponente (skalar, hierarchisch): Führung impliziert Überlegenheit, Macht, Einflussmöglichkeiten. Institutionalisierung der Position des Vorgesetzten in Unternehmungen.
- zentrale, instrumentelle Komponente: Führungskraft im Mittelpunkt. Sie verkörpert die Ziele und Normen des Kollektivs.

- aktivierende, determinierende Komponente: Führung als Prozess der Lenkung. Beeinflussung als Hinlenkung zu einem beabsichtigten Zustand. Führung als Machtbeziehung.
- funktionale, systemorientierte Komponente: Führer erfüllt Rollenerwartungen, ist Teil eines organisierten Systems, das ihm ganz bestimmte Funktionen zuweist. Zielsetzung der Organisation oder Gruppe steht im Mittelpunkt.

Wild glaubt, dass Entwicklungen, die von einem sich verändernden Weltbild ausgehen, im Unternehmens- und Mitarbeiterbild fundamentale Auswirkungen für die Führung haben. Er entwirft ein grundsätzlich positives Bild des Führungswandels und propagiert die Wiederentdeckung des Faktors Führung im Management. Dem industriell geprägten Management-Konzept stellt er ein neues Führungsverständnis entgegen: Das Subsidiaritätsprinzip als neues Paradigma der Führung: „Dadurch, dass die Führung in den neuen, flacheren Hierarchien weiter nach unten verlagert wird, wird ihr Stellenwert stark zunehmen. Die Entscheidungsbefugnisse werden auf jene Ebene verlagert, die dem Arbeitsprozess am nächsten liegt. Das Subsidiaritätsprinzip wird zum neuen Paradigma der Führung.“ (Wild 1997: 140).

#### 4.4.3 Entwicklungstendenzen der Führungsforschung

Diese kurze Zusammenstellung einiger Ansätze in der Führungsforschung erhebt natürlich nicht den Anspruch umfassend zu sein. So greifen die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zu unterschiedlichen jeweils als strategisch geltenden Schlüsselvariablen. Die psychologische Forschung geht von individuellen Eigenschaften oder psychischen Motivlagen aus, die Soziologie leitet Führungsverhalten vor allem aus sozialen Rollen oder Interaktionen ab und die Systemtheorie behandelt vorzugsweise Problemlösungskapazität und Umweltbedingungen (Berce 1997: 136).

Allerdings hat in den letzten Jahren eine Annäherung zwischen den verschiedenen Disziplinen stattgefunden, wie eine Zusammenstellung der wichtigsten Entwicklungstendenzen der Führungsforschung, speziell der Mitarbeiterführung zeigt. Wunderer hat diese Tendenzen in Form von Thesen charakterisiert (vgl. Wunderer 1995).

- Führung wird in **umfassendere Steuerungskonzepte** integriert. Führung ist nicht mehr nur eine Frage der Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehung, sondern sie wird auch als integrierter Bestandteil der Unternehmensführung gesehen.
- Führung als **Selbststeuerungskonzept** wird zunehmend diskutiert. Die Systemtheorie hat den Gesichtspunkt der Selbstorganisation in den Diskurs eingebracht.
- **Interaktionelle** Führung gewinnt an Bedeutung. Stichworte sind u.a. kooperative und transformationale Führung.
- **weiche** Führungsmuster werden mehr beachtet. Im Kontext mit der interaktionellen Führung werden *Werte* der Führung und Kooperation zu einem wichtigen Thema.
- **Kommunikationsfunktionen** und **-instrumente** erhalten grösseres Gewicht. Führung wird wieder zunehmend als Kommunikationsaufgabe verstanden.
- **Motivationsfunktion** der Führung bleibt zentral. Allerdings hat sich das Gewicht von der unmittelbaren Motivationsveränderung zur Beeinflussung von Valenz (Bedeutung von Werten und Zielen) verschoben. Sinnstiftende und -vermittelnde Aufgaben der Führung rücken damit in den Mittelpunkt. Auch wird gefordert, häufiger Aspekte der Selbstmotivation zu berücksichtigen.
- Führung als **Personalentwicklungsansatz**. Führungskräfte werden zunehmend als Personalverantwortliche verstanden. Schlagworte dafür sind Dezentralisierung,

Selbstorganisation, delegative Führung und Lean-Management. Der Selbstentwicklungsansatz delegiert die Verantwortung für die Weiterentwicklung schliesslich vor allem an die Mitarbeitenden selbst. Damit gewinnen On-the-Job-Entwicklungsmassnahmen besondere Bedeutung, Beispiele sind Coaching oder Mentoring. Unter dem Stichwort der „Lernenden Organisation“ wird Personalentwicklung häufig in die Organisationsentwicklung integriert.

- Führungsmodelle werden vor allem **organisationsspezifisch** entwickelt. Dies bezieht sich auf die Führungspraxis, wo vermehrt organisationsspezifische Führungskonzepte selbst entwickelt und eingeführt werden.
- Führung wird systematisch in das Controlling-Konzept integriert.
- **Klassische** Führungsansätze werden wieder modern. Der **Eigenschaftsansatz** hat wieder, mit situationsbezogener Ausrichtung, an Bedeutung gewonnen. Dies hängt vor allem mit dem Aufkommen führungsorientierter charismatischer Theorien zusammen, wo es um die besondere Begabung von Führern geht, andere zu inspirieren und zu begeistern. In diesem Zusammenhang werden Führungsanforderungen und -eigenschaften wieder vermehrt diskutiert. Im Vordergrund stehen dabei die Schlüsselqualifikationen der sozialen Kompetenz, der Innovationsfähigkeit, der unternehmerischen Entwicklung sowie der Mitarbeiterentwicklung und -auswahl. Ebenso werden **rollentheoretische** Ansätze wieder zunehmend verwendet. Die Anforderungen an eine Position können damit verhaltensbezogener, ganzheitlicher und anschaulicher definiert werden.

## 4.5 Qualifikationsforschung

Der Befund einer Führungs- bzw. Autoritätskrise impliziert die Frage nach den Fähigkeiten und Qualitäten der Führungskräfte. Der sozioökonomische Wandel hat nicht nur die Arbeitsbedingungen der Manager auf den Kopf gestellt, sondern diese auch mit höheren und veränderten Führungsanforderungen konfrontiert. Zur Bestimmung der Anforderungen am Arbeitsplatz ist das Konzept der Arbeitsqualifikationen am besten geeignet.

Beim Begriff „Qualifikation“ handelt es sich um einen äusserst komplexen und vielfältigen Begriff. Die Qualifikationsforschung bewegt sich im Spannungsfeld verschiedener Forschungsrichtungen. Zu nennen sind hier in erster Linie die Berufspädagogik, die Arbeitspsychologie, Soziologie oder die Berufsbildungsforschung (vgl. Hegelheimer 1975). Deshalb erstaunt es nicht weiter, dass zwischen den einzelnen Wissenschaftszweigen und Teildisziplinen kein Konsens über ein einheitliches und allgemein anerkanntes theoretisch begründetes und empirisch überprüftes Konzept von Qualifikationsanforderungen besteht. Die Qualifikationsforschung befindet sich mitten in einem Klärungsprozess der Begriffe, woraus sich das Dilemma ergibt, dass jede Fachrichtung eigene Konzepte erarbeiten muss.

Daraus ergibt sich notgedrungen eine vielfältige Verwendungsweise des Qualifikationsbegriffes. Von Bedeutung ist hier für uns vor allem seine Doppelperspektive (vgl. Hegelheimer 1975). Zum einen meint der Begriff den personengebundenen Aspekt, das Qualifikationspotential. Zum anderen weist er hin auf den arbeitsplatzorientierten Aspekt der Qualifikationsanforderungen, der Erfordernisse also, die ein Arbeitsplatz an den arbeitenden Menschen stellt.

Die Diskussion um die Begriffe wie Qualifikationen und Kompetenzen war lange Zeit von der Arbeitswelt abgekoppelt. Arbeitswelt und Erziehungsforschung, die starke Impulse zur



Qualifikationsforschung gab, sind zwei autonome, weit auseinanderliegende und unterschiedlich theoretisierte Bereiche. Trotzdem weisen sie eine „gewisse Kongruenz der Orientierungen“ auf (Max 1999: 14). So haben in den letzten Jahrzehnten eine Reihe von Annäherungen zwischen diesen beiden Bereichen stattgefunden. Die technisch-berufliche Schulausbildung hat sich dabei von den Inhalten her stärker an die Anforderungen der Berufswelt ausgerichtet, mit der sie vielfältige Kooperationen betreibt. Auf der anderen Seite hat sich die Aus- und Weiterbildung weg von den traditionellen schulischen Institutionen auf die Unternehmen ausgedehnt, die der Ausbildung vor Ort mehr Beachtung schenken und neue weniger an Schuldisziplinen orientierte Methoden entwickeln.

Das Leistungspotential eines Angestellten bemisst sich an seinen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese Gesamtheit an Befähigungen zur Erledigung seiner Aufgaben können als seine Qualifikationen bezeichnet werden (Beck/Brater/Daheim 1980: 17). Je nach Fachrichtung werden dabei zwischen den eher kognitiven und sensomotorischen oder den eher affektiv-normativen und sozialen Fähigkeiten die Schwerpunkte anders gelegt.

Mit seiner Unterscheidung in funktionale und extrafunktionale Fertigkeiten setzte Dahrendorf in den 50er Jahren in der Soziologie einen wichtigen Standard und den Grundstein der Differenzierung von Qualifikationen. Unter funktionalen Fertigkeiten versteht Dahrendorf Fertigkeiten, die durch die rein technischen Anforderungen von Arbeitsprozessen verlangt werden. Sie umfassen die elementaren Kenntnisse bzw. das elementare Können, die ein Arbeiter braucht, um seine Aufgabe zu erfüllen. Funktionale Fertigkeiten sind für die erfolgreiche Durchführung von Arbeitsprozessen unbedingt erforderlich, ohne ihren Besitz können gegebene Aufgaben nicht erfüllt werden. Während die funktionalen Fertigkeiten streng spezifisch sind, sind die Benennungen der extrafunktionalen Tätigkeiten eher diffus. Sie sind nicht auf spezielle technische Ansprüche von Arbeitsabläufen, sondern eher auf deren organisatorischen und sozialen Zusammenhang bezogen. Sie prägen Entscheidungen, ein gewisses Mass an Unabhängigkeit und Übersicht ihres Trägers. Extrafunktionale Fertigkeiten sind zwar produktionstechnisch nicht überflüssig, aber auch nicht unbedingt notwendig.

Dahrendorfs Begriffsbezeichnung ist aus zwei Gründen etwas unglücklich gewählt (Meierhans 1999): Zum einen lässt der Begriff ‚extrafunktional‘ schnell auf das Missverständnis schliessen, dass es sich um produktionstechnisch überflüssige Qualifikationsanforderungen handle, was aber natürlich nicht der Fall ist. Zum anderen schliesst der Begriff immer den Bezug auf eine bestimmte Funktion ein, die jedoch nach Berufsgruppe differiert. Es ist keine Begriffsbestimmung auf abstrakterem Niveau möglich und damit bestehen nur geringe Möglichkeiten der Vergleichbarkeit. Als analytisches Instrument ist das Begriffspaar funktionale und extrafunktionale Qualifikationsanforderungen aber sinnvoll. Viele Konzepte haben sich deshalb auch im wesentlichen an Dahrendorf orientiert. Auch die Begriffswahl der funktionsübergreifenden Qualifikationen orientiert sich an dieser soziologischen Qualifikationsforschung (vgl. Meierhans 1999).<sup>15</sup>

Anfangs der 1970er Jahre hat Mertens den Begriff der ‚Schlüsselqualifikationen‘ in die Bildungsforschung eingebracht (vgl. Schupp 1993). Seither ist dieses Konstrukt immer wieder neu diskutiert und erweitert worden. Heute wird in den verschiedensten wirtschaftlichen sozialwissenschaftlichen und psychologischen Disziplinen von Schlüsselqualifikationen gesprochen. Das Konzept von Mertens hat den Begriff der Schlüsselqualifikationen geprägt. Es entstand in einer Zeit der bildungspolitischen Krise. Der rasche technische und gesellschaftliche Wandel und die damit zusammenhängende schnelle Alterung von Wissensbeständen

---

<sup>15</sup> Meierhans, orientiert sich im wesentlichen auf Blaschke, D. 1987. Soziale Qualifikationen im Erwerbsleben. IAB; Nürnberg.

zwang die Bildungspolitik zu neuen Bildungsinhalten, weg von einer spezialisierten Bildungsvermittlung.

Mertens plädierte deshalb für eine stärkere Betonung der Flexibilität in der Bildungsplanung und beabsichtigte weniger Spezialwissen zu vermitteln und dafür die Vermittlung von Grundlagenwissen in den Mittelpunkt zu stellen. Da Spezialwissen schneller altert als es vermittelt werden kann, schlug er vor, spezifisches Spezialwissen in trainings-on-the-jobs zu vermitteln und in der Ausbildung sich auf Grundlegendes, auf das ‚gemeinsame Dritte‘ zu konzentrieren. Dieses gemeinsame ‚Dritte‘ nannte er Schlüsselqualifikationen. Sie sollten der Schlüssel zu einer möglichst schnellen Erschliessung von sich wandelndem Spezialwissen sein. Unter Schlüsselqualifikationen subsumierte er Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu praktischen Tätigkeiten haben, sondern sich für eine grosse Zahl von Positionen und Funktionen eignen und für die Bewältigung von meist unvorhersehbaren Anforderungsänderungen brauchbar sind.

Mertens unterscheidet vier Arten von Schlüsselqualifikationen. Basisqualifikationen bilden die Grundlage vieler spezieller Fähigkeiten. Dazu zählen u.a. logisches und strukturierendes Denken. Horizontalqualifikationen dienen der Beschaffung und Verarbeitung von Information. Sie sind der zentrale Bereich der Schlüsselqualifikationen. Dazu kommen noch die sehr grundlegenden Breiterelemente und die Vintagefaktoren, die einen Wissensausgleich zwischen den Generationen ermöglichen sollen (Sprachen, Informatik etc.). Zentral ist bei Mertens die Befähigung des einzelnen zur Problembewältigung. Im Vordergrund stehen vermittelbare intellektuelle Fähigkeiten. Schulung ist somit in erster Linie Denkschulung.

Im Gegensatz zum kognitiv-intellektuellen Modell von Mertens bezieht Reetz (1990) emotionale, motivationale und soziale Aspekte mit ein. Bei Reetz steht die menschliche Handlungsfähigkeit, bei der er sich auf Roth<sup>16</sup> bezieht, im Vordergrund. Sie äussert sich in den Dimensionen Sachkompetenz und intellektuelle Mündigkeit (sacheinsichtiges Verhalten), Sozialkompetenz und soziale Mündigkeit (sozialeinsichtiges Verhalten) und Selbstkompetenz und moralische Mündigkeit (werteinsichtiges Verhalten). Diese drei Dimensionen bilden zusammen das zentrale Handlungssystem.

Die Basis für die beruflichen Schlüsselqualifikationen bilden charakterliche Grundfähigkeiten und Einstellungen, die biografisch dem Handlungssystem vorgelagert sind. Es handelt sich dabei um das Antriebs- (Leistungsmotivation), das Werte- (Verantwortungsbewusstsein), Orientierungs (Empfinden/Wahrnehmen), Lern- (Fähigkeit zur Revision vorgefestigter Begriffe, Lernfähigkeit) und das Steuerungssystem (Interesse und Ausdauer).

Die Förderung der beruflichen Schlüsselqualifikationen basiert somit auf Kräften und Fähigkeiten der einzelnen, die in vergangenen Lern- und Entwicklungsprozessen ausgebildet worden sind. Dabei sind es vor allem die familiären und schulischen Lern- und Sozialisationsprozesse, die die kognitiven und sozialen Fähigkeiten und die affektiv verwurzelten Werthaltungen prägen (Schupp 1993: 24). Reetz hat damit ein sehr umfassendes, theoretisch fundiertes und persönlichkeitsorientiertes Lernzielsystem entwickelt. Für die betriebliche Praxis erweist sich aber als eher zu kompliziert.

Laur-Ernst (1990) verwendet in ihren Überlegungen nicht mehr den Begriff der Schlüsselqualifikationen, sondern spricht von berufsfeld-übergreifenden Qualifikationen. Im Gegensatz zu Mertens und Reetz ist bei Laur-Ernst zentral, dass sie zwischen Wissen und Können,

---

<sup>16</sup> Roth, Heinrich, 1971 (13. Aufl.). Pädagogische Psychologie des Lernens, Hannover: Schrödel.

das vermittel- und lehrbar ist, und persönlichkeitsbezogenen Fähigkeiten, die nur entwickelbar, nicht aber lehrbar sind, unterscheidet. Analytisch unterscheidet sie drei Kategorien von Qualifikationen.

- Interdisziplinäres, überlappendes Wissen (über Berufsbereiche, die an den eigenen Bereich angrenzen, grundlegende Kenntnisse zur Arbeitsorganisation)
- Methodisches, verfahrens- und verhaltenstechnisches Können (Planungstechniken, Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechniken)
- Persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten und Bereitschaften (kontextuelles Denken, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit etc.).

Diese Aufteilung in drei Kategorien ist rein analytisch zu verstehen. In der Praxis verschmelzen sie wieder und werden mit den fachspezifischen Qualifikationen wieder integriert. Bei der ersten Kategorie handelt es sich um Wissensbestände, die eindeutig festgelegt werden können, objektiv beschreibbar sind und leicht vermittelt werden können. Die zweite Kategorie mit den berufsübergreifenden methodischen Kompetenzen sind die Techniken objektivierbar und dementsprechend können auch Lernziele definiert werden.

Bei der dritten Kategorie handelt es sich jedoch um Fähigkeiten, die nicht eindeutig bestimmbar sind und sich deshalb nicht verbindlich definieren lassen. „Selbständigkeit, soziale Sensibilität, Kreativität, etc. sind interpretationsbedürftige Begriffe, die letztlich nicht in präzisen Definitionen, sondern nur in Orientierungen oder Leitideen interpretiert werden. Diese komplexen Fähigkeiten werden durch die Auseinandersetzung des Lernenden mit der gegenständlichen, natürlichen, geistigen und sozialen Umwelt erworben. (...) Traditionelle Vermittlungsmethoden funktionieren hier nicht.“ (Schupp 1993: 25).

Diese Qualifikationen können damit nicht erlernt, sondern müssen entwickelt werden. Damit verweist Laur-Ernst auf die Notwendigkeit unterschiedlicher Lehr und Entwicklungsbedingungen im betrieblichen Umfeld. In eine ähnliche Richtung tendiert das Konzept von Geser (1981). Davon ausgehend, dass kooperative Arbeitsprozesse als Spezialfall zweckrational-instrumentaler Handlungen gesehen werden, müssen Arbeitshandlungen in erster Linie von den in ihnen angewandten Wissensbeständen her verstanden werden.

Das Fundament der funktional-morphologischen Theorie der Berufsqualifikationen bildet deshalb eine Typologie der Wissensformen, die auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extremen ‚Internalität‘ und ‚Externalität‘ angesiedelt sind. Externalität bedeutet, dass sich die Prozesse der Erzeugung, Speicherung, Reproduktion und Veränderung von Wissen unabhängig vom handelnden Individuum mit Hilfe überpersonaler Speichermedien und Reproduktionsmechanismen vollziehen. Internalität dagegen versteht sich dagegen als Wissen, das sich in diesen Prozessen primär an das Persönlichkeitssystem des dieses Wissen anwendenden Akteurs (d.h. an die ihm partikulär zugeschriebenen psychischen Fähigkeiten und Gedächtnisinhalte) gebunden ist (Geser 1981: 402).

Auf der Basis der funktional-morphologischen Theorie hat Geser eine Typologie beruflicher Qualifikationsformen von Managern erarbeitet. Entstanden ist ein mehrfach abgestuftes Spektrum von Qualifikationsformen, die sich deutlich darin unterscheiden, „in welchem Masse die zu ihrer Konstituierung, Stabilisierung und Modifizierung verantwortlicher Mechanismen sich eher auf der Ebene des psychischen Persönlichkeitssystems (des handelnden Individuums) oder auf der Ebene des sozialen Systems (z. B. der umfassenden Arbeitsorganisation oder externer Bildungsinstitutionen) befinden.“ (Geser 1983: 472f.) Zwischen den bei-

den Extrempunkten Internalität und Externalität angesiedelt sind folgende fünf Qualifikationstypen:

- Charakterqualifikationen,
- Talent- oder Begabungsqualifikationen,
- Erfahrungsqualifikationen,
- Kenntnisqualifikationen und
- Ausbildungsqualifikationen.

Es liegt jetzt die These nahe, dass sich analog zur relativen Zunahme der Bedeutung von funktionsübergreifenden oder Schlüsselqualifikationen im Qualifikationsspektrum die Gewichte zur Internalität verschoben haben. Qualifikationen, die an das Persönlichkeitssystem gebunden und damit ausbildungsmässig schlechter vermittelbar sind, sind wichtiger geworden und haben die eher externalen Fähigkeiten, die Kenntnis- und Ausbildungsqualifikationen in den Hintergrund gedrängt. Dies gilt besonders für Führungskräfte: Die „Wiederentdeckung“ des Faktors Führung verlangt von ihnen Kompetenzen und Fähigkeiten, die sie in ihrer fachlichen Ausbildung und ihrer Schulung in den (Aus-) Bildungsinstitutionen nicht vermittelt bekommen haben.

## 4.6 Fazit

Trotz einer grossen Unübersichtlichkeit an führungstheoretischen Ansätzen aus verschiedenen Wissenschaftsfächern und einer Vielzahl an Entwicklungstendenzen im Bereich der Führungsforschung lässt sich ein Trend klar heraus arbeiten. In den letzten dreissig Jahren hat sich der Schwerpunkt von autoritärem, hierarchisch geprägtem Führungsverhalten zu demokratischeren, eher partizipativen Führungsmethoden verschoben. Dafür sind zwei Gründe verantwortlich:

Erstens haben sich die sozioökonomischen Rahmenbedingungen so geändert, dass die Unternehmen durch traditionelle tayloristische Führungsstilen mit ihrer Betonung der vertikalen Linie und der Aufgabenverteilung nach unten in ihrer Konkurrenzfähigkeit stark eingeschränkt werden. Ständiger Konkurrenzkampf, sich rasch verändernde Märkte, abnehmende Verfallszeiten von Produkten haben die privatwirtschaftlichen Unternehmen dazu gezwungen, ihre Strukturen zu flexibilisieren und damit auch Führung flexibler zu gestalten. Durch Delegation von Verantwortung möglichst nahe an die Produktionsfront und durch Führungsstrategien die ein rascheres Erkennen von neuen Entwicklungen und ein flexibleres Umsetzen entsprechender unternehmerischer Strategien ermöglichen, haben sich partizipative, demokratische oder delegative Führungsmuster verstärkt etabliert.

Zweitens hat der Bildungsanstieg seit den 1960er Jahren dazu geführt, dass der Anteil an Wissens- und Kopfarbeitern enorm zugenommen hat. Die höheren Bildungsabschlüsse haben gleichzeitig die Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeit einschneidend verändert. So stossen die traditionellen Arbeitsrollen als Empfänger und Ausführende von Befehlen zunehmend auf Widerstand. Die Aufgabe der Führungskräfte besteht nun mitunter darin, der Wissensarbeit einen höheren Stellenwert einzuräumen. Dazu gehören eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter in die Verantwortung und in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse.

Ähnlich wie die Führungsforschung befindet sich auch die Qualifikationsforschung im Blickpunkt unterschiedlicher Fachrichtungen. Als wichtigste sind die Berufspädagogik, die Arbeitspsychologie und die Soziologie zu nennen. Trotzdem kann auch hier eine klare Tendenz festgestellt werden. Das Forschungsinteresse konzentriert sich schon seit längerem auf Qualifikationen, die nicht zu den fachlichen oder technischen Voraussetzungen zur Erledigung von Arbeitsabläufen zu zählen sind. Schlüsselqualifikationen oder funktionsübergreifende Qualifikationen haben stark an Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung betrifft nicht nur die Mitarbeitenden, sondern sie gilt nicht weniger für die Führungskräfte. Zwar haben nicht funktionsgebundene Qualifikationen schon immer einen gewissen Stellenwert innerhalb des Anforderungsprofils von Führungskräften gehabt. Die einschneidenden Veränderungen auf Unternehmensebene bewirken jedoch eine Erneuerung und Vertiefung funktionsübergreifender Qualifikationen. Prozess- und gruppenorientierte Arbeitsstrukturen in einer dynamischen Umwelt erfordern von Führung zunehmend systemisch, ganzheitlich orientiertes Denken, die Förderung sozialer Kompetenzen sowie Anpassungsfähigkeit und Flexibilität.



## **TEIL II**

# **WANDEL DER FÜHRUNGSANFORDERUNGEN UND DER ARBEITSORGANISATION**

Im ersten Teil dieser Arbeit sind theoretische Ansätze diskutiert worden, die eine grundlegende gesellschaftliche Transformation von einer modernen in eine nach- oder spätmoderne Ära thematisieren. Beck (2000, 1999) postuliert einen Übergang von einer ersten Moderne mit kollektiven Lebensmustern, Vollbeschäftigung und einem dominanten National- und Sozialstaat zu einer zweiten erst in Umrissen erkennbaren Moderne mit ökologischen Krisen, zurückgehender Erwerbsarbeit, Individualisierung und Globalisierung (Beck 1999: 22). Für Castells bildet das Prinzip der Netzwerke die neue soziale Morphologie der Informationsgesellschaft. Mit der historischen Tendenz, dass Funktionen und Prozesse im Informationszeitalter zunehmend in Netzwerken organisiert sind, tritt die Gesellschaft nach Castells in ein neues Stadium ihrer Entwicklung ein (Castells 2001). Drucker stellt den Wandel zur Wissensgesellschaft in das Zentrum. Danach ist der systematische und gezielte Erwerb von Information und deren systematische Anwendung in immer stärkerem Ausmass der Antrieb und die Grundlage von Arbeit und Produktivität (Steinbicker 2001: 26).

Trotz unterschiedlicher Sichtweisen ist allen Ansätzen die zentrale Bedeutung neuer betrieblicher Organisationskonzepte gemeinsam. Die postbürokratischen Organisationstypen zeichnen sich generell durch einen Wechsel vom Kontroll- zum Commitment-Prinzip aus. Die traditionelle Hierarchie mit ihrer Betonung der vertikalen und formalen Struktur wird von schlankeren und flacheren Organisationsformen abgelöst. Ihre Merkmale sind die Aufhebung des klassischen Linienprinzips, die Aufhebung funktionaler und zentralisierter Formen der Arbeitsorganisation zugunsten partizipativer Formen und die Betonung horizontaler Austauschprozesse.

Die Führungsfrage steht in der Diskussion um die neuen Organisationskonzepte im Mittelpunkt. Mit den neuen Konzepten der Arbeits- und Betriebsorganisation ist unweigerlich ein neues Führungsverständnis und eine Neubestimmung von Autorität und Führung in Unternehmen verbunden. Die durch den Organisationswandel bedingte Unsicherheit und Krise der Führung hat zum Entstehen eines neuen Rollenverständnisses von Führungskräften beigetragen, und das Spezialistentum im Führungsbereich wird durch die Idee der ganzheitlichen Führungskraft abgelöst (Wild 1997: 208 ff.).

Was bedeuten diese Entwicklungen für die betriebliche Praxis in der Schweiz? Auch in der Schweiz haben die Wirtschaftsverflechtungen mit dem Ausland zugenommen, und die Internationalisierung der Wirtschaft hat in den 1990er Jahren allgemein an Bedeutung gewonnen (vgl. Bezzola et al. 1999). Steigender Konkurrenzdruck und technologischer Wandel bedeuten grosse Herausforderungen. Das Innovationspotential der Unternehmen gewinnt an Bedeutung. So wird auch für die Schweizer Wirtschaft wurde in den 1990er Jahren eine hohe Innovationsleistung ausgewiesen (vgl. Arvanitis et al. 1998). Dementsprechend hoch muss die Bedeutung des Humankapitals für die Betriebe angesetzt werden (vgl. dazu Geser et al. 1998). Hier nehmen die Führungskräfte eine zentrale Position ein, und es ist anzunehmen, dass die Ansprüche an die Führungskräfte aufgrund der verschärften Konkurrenzsituation und der zunehmenden qualifikatorischen Anforderungen an die Belegschaft grösser geworden sind.

Im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit wird danach gefragt, ob sich diese Annahmen in der schweizerischen Privatindustrie empirisch bestätigen lassen. Inwieweit haben sich die Unternehmen von den Formen traditioneller Arbeitsorganisation gelöst, und welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf deren Führungsanforderungen? Und gibt es aussagekräftige Zusammenhänge zwischen Betriebsmerkmalen und der Umwelt von Betrieben und den Vorstellungen der Betriebe über die qualifikatorischen Voraussetzungen ihrer Führungskräfte?

*Kapitel sechs* beschreibt die Veränderungen an die betrieblichen Führungsanforderungen aus zwei Perspektiven: Erstens werden die Veränderungen der Aufgaben der Führungskräfte untersucht, was uns Aufschlüsse über den Wandel der Führungsrollen erlaubt. Der zweite Aspekt betrifft die Entwicklung der betrieblichen Anforderungen an die Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Führungskräfte. Hier interessiert besonders die Veränderungen der Bedeutung von funktionalen und funktionsübergreifenden Qualifikationen.

*Kapitel sieben* thematisiert den Wandel der Arbeitsorganisation in den Schweizer Unternehmen. Bestätigt sich dabei die These dass eine Verschiebung von fordistischen oder tayloristischen zu postfordistischen resp. posttayloristischen Arbeitsstrukturen stattfindet? Und in welchen Betrieben kann eine zunehmende Bedeutung postfordistischer Elemente beobachtet werden, in welchen nicht, und gibt es Betriebsformen, in denen sogar eine Verfestigung tayloristischer Organisationsformen festzustellen ist? Von besonderem Interesse ist schliesslich auch die Frage, wie weit Veränderungen der Arbeitsorganisation mit betrieblichen Führungsanforderungen zusammenhängen. Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf die gesamtschweizerische Befragung ‚Wandel der Arbeitswelt‘ von Unternehmen der schweizerischen Die Datengrundlage der empirischen Ergebnisse in diesem zweiten Teil der Arbeit bildet eine repräsentative Befragung der Betriebe der Schweizerischen Privatwirtschaft von 1998 mit dem Titel ‚Wandel der Arbeitswelt‘.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Beim Forschungsprojekt Wandel der Arbeitswelt handelt es sich um eine prospektive in schweizerischen Industrie- und Dienstleistungsbetrieben. Sie ist 1998 gemeinsam vom soziologischen Institut der Universität Zürich und der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich durchgeführt und vom schweizerischen Nationalfonds finanziert worden (eine ausführlichere Beschreibung findet sich in Geser et al. 1998: 26).



## 5 Wandel der Führungsanforderungen

Im Übergang vom Zeitalter der industriellen Moderne zu einer postindustriellen oder postfordistischen Gesellschaftsform sind Organisationen im allgemeinen und privatwirtschaftliche Unternehmungen als eine besonders exponierte Organisationsform im speziellen wieder führungsbedürftiger geworden. Im Verlaufe des 20. Jahrhunderts haben Führungskräfte in den nach tayloristischen und bürokratischen Prinzipien strukturierten Organisationen zunehmend und beinahe unbemerkt ihre Führungsfunktionen verloren.<sup>18</sup> Führung wurde mehr und mehr versachlicht und durch maschinelle Prozesse innerhalb der Unternehmung abgelöst. Für die Führung wurde die Beherrschung der Komplexität der technischen Abläufe innerhalb und ausserhalb der Unternehmungen zur Hauptaufgabe.

Diese Reduktion war in erster Linie dadurch möglich, dass in der Arbeitsorganisation die betrieblichen Abläufe immer weiter aufgesplittet worden sind. Folge war eine zunehmende Spezialisierung sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Führungsebene. Die Anforderungen an die Vorgesetzten konzentrierten sich somit in erster Linie auf ein spezifisches Fachwissen, und Führung wurde mit Management gleichgesetzt. Das Aufbrechen bürokratischer Organisationsstrukturen hat im Führungsbereich für neue komplexere Verhältnisse gesorgt, die sich auch in den gestiegenen Führungsansprüchen der Betriebe spiegelt. Im folgenden Kapitel werden die Veränderungen der betrieblichen Anforderungen an die Qualifikationen und Kompetenzen der Führungskräfte thematisiert.

### 5.1 Qualifikationsanforderungen

Die soziale und ökonomische Umgestaltung des Umfeldes von Unternehmen und Betrieben bedeutet für Führungskräfte neue und ungewohnte Verhältnisse. Die neuen Herausforderungen im Umgang mit einer wachsenden Konkurrenz und mit neuen Formen der Arbeitsorganisation sind mit den herkömmlichen Führungsmethoden nur schwerlich lösbar. Traditionelle Kompetenz- und Qualifikationsmuster von Vorgesetzten sind unter Druck geraten und werden von den Betriebsleitungen und Personalverantwortlichen zusehends hinterfragt und neu definiert. Dieses Kapitel widmet sich dem Wandel des Qualifikationsprofils, und es wird gefragt, wie sich die Gewichte innerhalb des Kompetenzspektrums verschoben haben.

Zuerst bedarf es aber noch einer Klärung des Qualifikationsbegriffs. In der Qualifikationsforschung existiert ein Nebeneinander verschiedener Begriffskonzepte soziologischer, berufspädagogischer und psychologischer Art. In der industriesoziologischen Tradition der Qualifikationsforschung werden die Qualifikationen in zwei Dimensionen unterteilt, in fachliche und nicht fachliche Qualifikationen, basierend auf der Unterscheidung von Dahrendorf (Dahrendorf 1956) in funktionale und extrafunktionale Qualifikationen. Unter fachlichen Qualifikationen sollen im folgenden Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden werden, welche zum technischen Vollzug der Arbeit benötigt werden (Meierhans 1997: 20).

Der extrafunktionale Begriff von Dahrendorf ist aus zwei Gründen problematisch: Erstens impliziert er das Missverständnis, es handle sich um produktionstechnisch überflüssige Qualifikationsanforderungen, was natürlich nicht stimmt, und zweitens schliesst er immer den Bezug auf eine bestimmte Funktion ein, was eine Begriffsbestimmung auf abstrakterem Niveau ausschliesst und die Möglichkeiten der Vergleichbarkeit verringert. Vor allem für die

---

<sup>18</sup> vgl. dazu Türk 1989. Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung.

Qualifikationsbestimmung auf der Ebene der Führungskräfte ist eine berufsübergreifende Sichtweise unabdingbar. Deshalb werden die beiden Qualifikationsdimensionen in der Folge als funktionale und funktionsübergreifende resp. fachliche und nichtfachliche Qualifikationen bezeichnet. Funktionsübergreifende Qualifikationen werden dabei nach Meierhans definiert als „Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche sich auf den organisatorischen und sozialen Zusammenhang der Arbeit beziehen“ (Meierhans 1997: 20).

Qualifikationen können als personengebundene Eigenschaften begriffen werden. Qualifikationen sind aus dieser Sicht die Summe oder das Qualifikationspotential, über das ein Individuum als Anbieter von Arbeitsleistungen verfügt (Seitz 1988: 40). Qualifikationen können aber auch in der Verknüpfung mit Situationen definiert werden. Demnach wären Qualifikationen die Summe dessen, was für die Ausübung einer bestimmten Berufstätigkeit an psychophysischen, intellektuellen und sozialen Fertigkeiten und Fähigkeiten“ (ebd.).

Situationsbezogene Qualifikationen sind mit Qualifikationsanforderungen, um die es im weiteren geht, gleichzusetzen. Sie sind an die Situation oder die Tätigkeit gebunden, und sie ergeben sich aus den Formen der Arbeitsteilung und der jeweiligen Organisations- und Betriebsstruktur. Qualifikationsanforderungen sind damit unabhängig von einzelnen Personen oder Gruppen von Personen. Qualifikationsanforderungen sind letztlich beschreibende Merkmale eines Arbeitsprozesses, „die sich in ihrer jeweiligen Ausprägung auf arbeitsrelevante Eigenschaften einer allgemeinen Arbeitsperson beziehen“ (ebd.: 41). In diesem Kontext der Qualifikationsanforderungen bewegt sich die Fragestellung in dieser Arbeit.

Wissenschaftliche Beobachter postulieren schon lange einen Bedeutungsverlust fachlicher zugunsten nichtfachlicher Qualifikationen. Auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnte ein hoher Stellenwert funktionsübergreifender Qualifikationen nachgewiesen werden (vgl. Meierhans 1998). Angestellte müssten heute über eine breite Palette von Fähigkeiten verfügen, die früher oft nicht zu ihrem Berufswissen gehört hätten (ebd.:12).

Die Situation bei den Führungskräften unterscheidet sich insofern von derjenigen der Mitarbeitenden, dass bei ihnen die nichtfachlichen Fähigkeiten schon immer ein wesentlicher Bestandteil ihrer Anforderungsprofils darstellte. Allerdings sind diese Qualifikationen in der Hochblüte des Industriezeitalter mit ihren tayloristischen und bürokratischen Betriebsstrukturen etwas verloren gegangen. Deshalb kann angenommen werden, dass auch im Kadersegment funktionsübergreifende Qualifikationen, bedingt durch neue Organisationskonzepte, an Bedeutung zugelegt haben.

Unter den funktionsübergreifenden Qualifikationen nehmen die sozialen Fähigkeiten eine besondere Stellung ein. Das Konzept der Sozialkompetenzen ist zu einem tragenden Bestandteil der Führungskompetenz aufgestiegen, hat sich aber in den Chefetagen der Unternehmen nicht durchgesetzt, weil den männlich dominierten Führungsgremien die „weiblichen Tugenden“, als welche die sozialen Tugenden in der Regel gesehen werden, häufig suspekt sind und mit Kopflösigkeit oder Labilität resp. Entscheidungsschwachheit gleich gesetzt wird. So ist nicht verwunderlich, dass in letzter Zeit die einseitige Ausrichtung der Führungsgewohnheiten und der Managerausbildung auf den kognitiven und die gleichzeitige Vernachlässigung der emotionalen Kompetenzen kritisiert wird (vgl. dazu Freimuth und Zirkler 1999).

In diesem Zusammenhang ist durch Coleman das Schlagwort des „EQ“, des emotionalen Quotienten in die Diskussion eingeführt worden, der den traditionellen „IQ“-Begriff konkurrenziert (vgl. Coleman 1997). Coleman's These lautet, dass ohne Gefühlsleben der beste Intellekt nichts nützt, denn beide Systeme, das rationale und emotionale, stehen in komplexen

Wechselzusammenhängen. Freimuth und Zirkler argumentieren, dass die zunehmende Komplexität der Entscheidungen im Führungsbereich und das damit verbundene Risiko ohne die Ressource „emotionale Kompetenz“ für Führungskräfte nicht zu bewältigen sei (Freimuth/Zirkler 1999: 230).

Das besondere Augenmerk wird deshalb im folgenden auf den Sozialkompetenzen liegen. Eine weitere Kategorie von nichtfachlichen Qualifikationen sind in der folgenden Analyse die Selbstkompetenzen, operationalisiert durch die Begriffe Leistungsbereitschaft, Belastbarkeit, Verantwortungsbewusstsein und Ausstrahlung oder Persönlichkeit. Die dritte Kategorie nichtfachlicher Qualifikationen bilden die organisatorischen Fähigkeiten. Im Gegensatz zu den Sozial- und den Selbstkompetenzen, die hauptsächlich dem emotionalen Bereich zuzuordnen sind, gehören letztere eindeutig in den kognitiven Bereich und haben deshalb eine gewisse Affinität zu den fachlichen Qualifikationen. Diese werden im folgenden als „Fachwissen“ zusammengefasst den funktionsübergreifenden Qualifikationen gegenübergestellt.

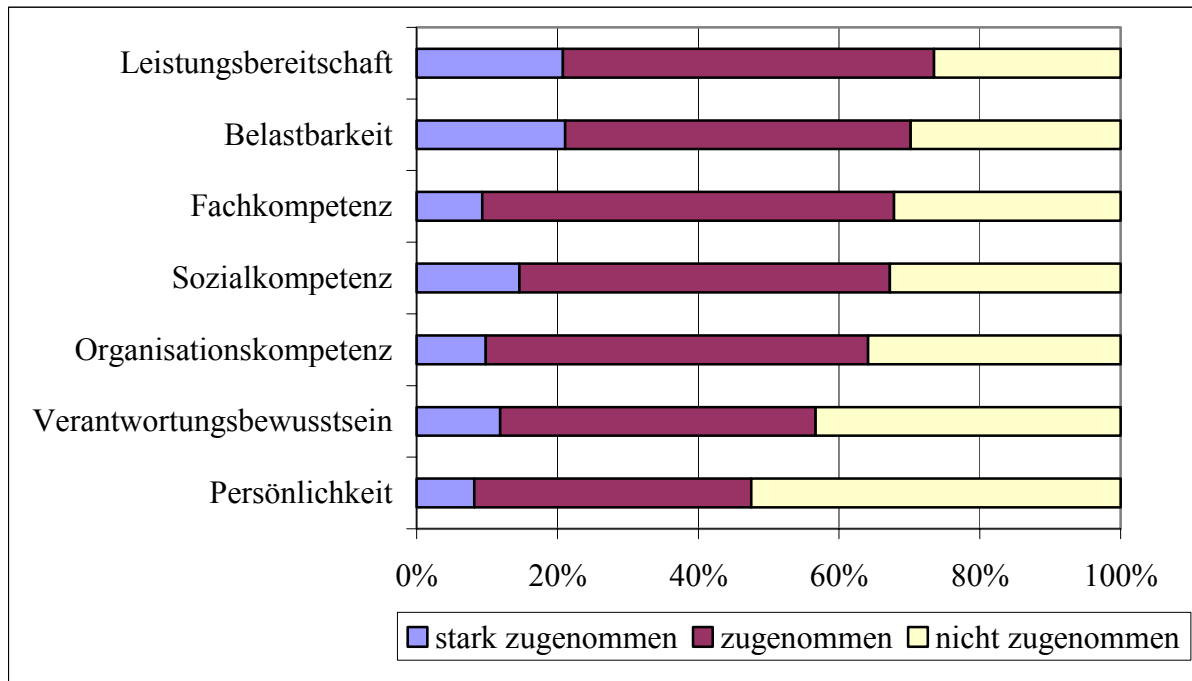
Vor einem Vergleich zwischen den Qualifikationskategorien muss angenommen werden, dass der permanente Veränderungs- und Entscheidungsdruck in den Betrieben die Anforderungen an die Führungskräfte ganz generell angestiegen sind. Verschiedene Umfragen haben Leistungsdruck und Arbeitsbelastung der Wirtschaftskader thematisiert. So hat z. B. eine Kaderbefragung 1998 in Deutschland ergeben, dass Führungskräfte mehrheitlich mehr als 50 Stunden pro Woche arbeiten, jede fünfte Führungskraft bringt es sogar im Schnitt auf über 70 Wochenstunden. Drei von vier Befragten haben angegeben, dass ihr Aufgabenumfang in den letzten zwei Jahren (seit 1996) zugenommen hat.<sup>19</sup> Diese Tendenz wird durch unsere Befragung bestätigt. Die Forderung nach mehr Einsatzwillen der Führungskräfte steht in den Schweizer Betrieben zuoberst. Die Unternehmen verlangen von ihren Kadern heute mehr als nur Dienst nach Vorschrift. In 70 Prozent der befragten Betriebe sind die Anforderungen an die Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit der Vorgesetzten gestiegen, gut 20 Prozent der Unternehmen haben sogar eine starke Zunahme festgestellt (vgl. *Abbildung 5.1*).

Der starke Druck unter dem die Führungskräfte stehen, spiegelt sich ganz klar in den vorliegenden Resultaten. In allen Qualifikationsbereichen, sowohl in den Sozial- wie auch in den Selbst- und den Organisationskompetenzen, haben zwei Drittel der befragten Betriebe eine Zunahme der Anforderungen zugegeben. Damit wird aber gleichzeitig die Hypothese einer Verlagerung der Prioritäten nicht bestätigt, und es kann insgesamt nicht von einer Bedeutungsverschiebung von fachlichen zu nichtfachlichen Qualifikationen gesprochen werden. Heute wird von den Betrieben in allen Qualifikationsbereichen mehr Qualität und Wissen gefordert als noch vor einigen Jahren. Auch innerhalb der funktionsübergreifenden Qualifikationen kann auf den ersten Blick nicht von einem Trend zu einer Bedeutungszunahme der Sozialkompetenzen gesprochen werden.

---

<sup>19</sup> In: Handelszeitung Nr. 47, 18.11.1998.

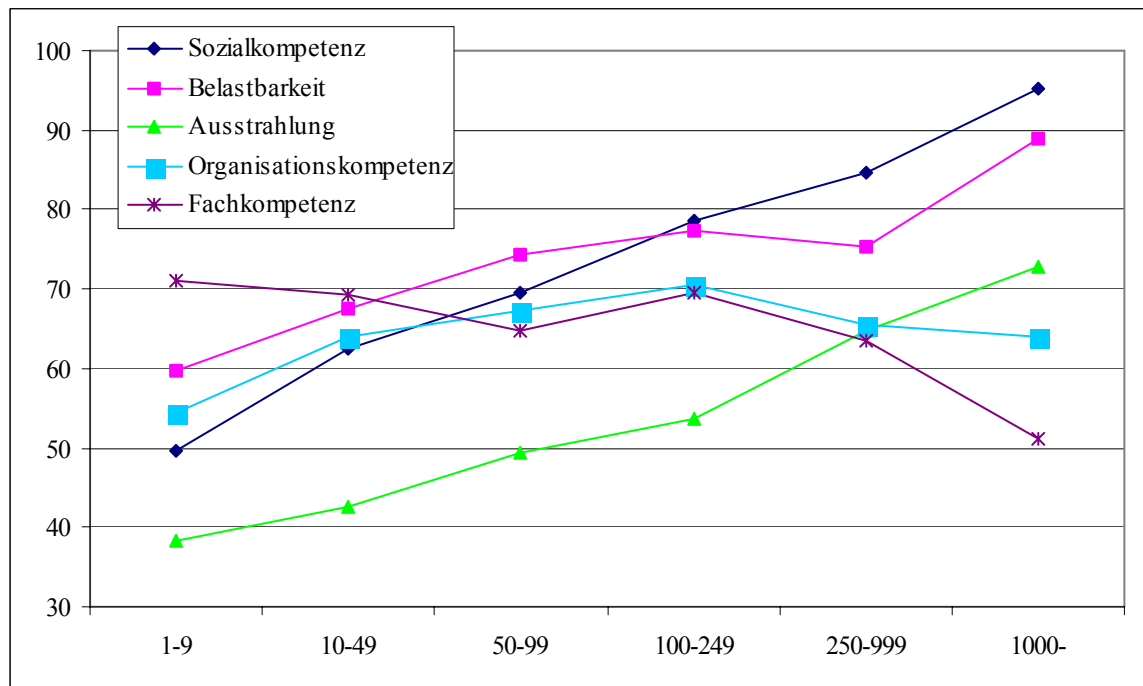
**Abbildung 5.1: Wandel der betrieblichen Anforderungen an Führungsqualifikationen**



Wird jedoch die Grösse der Betriebe mitberücksichtigt, zeigen sich doch einige interessante Unterschiede, und es ergibt sich ein klareres Bild (vgl. *Abbildung 5.2*). Zum einen führt die Berücksichtigung der Betriebsgrösse zur Trennung zwischen funktionalen und funktionsübergreifenden Qualifikationen, zum anderen kommt es auch innerhalb der nichtfachlichen Qualifikationen zu einer Aufteilung. Die Qualifikationen werden also in drei Gruppen in drei Gruppen gesplittet: Die erste Gruppe bilden die Sozial- und Selbstkompetenzen. Es handelt sich bei ihnen um nichtfachliche Qualifikationen im emotionalen Bereich. Ihre Bedeutung nimmt mit steigender Betriebsgrösse signifikant zu, und in den Grossbetrieben mit mehr als 250 Beschäftigten haben die Anforderungen an die Sozialkompetenzen ganz klar am stärksten zugenommen, aber auch die Ansprüche an die Persönlichkeit oder Ausstrahlung der Führungskräfte ist in den Grossunternehmen überdurchschnittlich wichtiger geworden.

Die zweite Gruppe beinhalten die fachlichen Qualifikationen. Sie weisen einen schwach signifikanten negativen Zusammenhang mit der Betriebsgrösse auf. Ihre Bedeutung hat in Kleinstbetrieben mit weniger als 10 Beschäftigten ganz klar am stärksten zugenommen. Mit zunehmender Betriebsgrösse hat ihre Bedeutung in den letzten Jahren abgenommen, und in den Grossunternehmen hinkt sie in der Entwicklung klar hinter den nichtfachlichen Qualifikationsanforderungen hinterher. Die organisatorischen Fähigkeiten als dritte Gruppe befinden sich zwischen den fachlichen Anforderungen und den Sozial- und Selbstkompetenzen. Die Veränderung der Organisationskompetenzen weist keinen signifikanten linearen Zusammenhang mit der Betriebsgrösse auf. Trotzdem gibt es grössenbedingte Unterschiede: Am stärksten sind die Ansprüche an sie in mittelgrossen Betrieben gestiegen, während sie in Grossunternehmen und Kleinbetrieben in der Relation zu den anderen Qualifikationen unterdurchschnittlich stark an Bedeutung gewonnen haben.

**Abbildung 5.2: Zunahme der betrieblichen Anforderungen an Führungsqualifikationen, nach Betriebsgrösse**



Zusammenfassend kann gesagt werden, dass mit steigender Betriebsgrösse der Nachholbedarf im Bereich der funktionsübergreifenden, eher von Emotionalität geprägten Qualifikationen grösser wird, und umgekehrt die Ansprüche an das Fachwissen der Führungskräfte mit steigender Betriebsgrösse relativ an Bedeutung verloren hat. Die beschriebene Dreiteilung in nichtfachliche emotionale, nichtfachliche kognitive und fachliche Qualifikationen ist ein Muster, das auch bei der Berücksichtigung anderer wichtiger Kontrollvariablen immer wieder auftaucht, so auch bei der Rechtsform der Betriebe. Die Rechtsform der Betriebe kann im wesentlichen in drei Kategorien aufgeteilt werden:

- selbständige Betriebe, ohne rechtliche Bindungen zu anderen Firmen,
- selbständige Muttergesellschaften und
- selbständige Tochtergesellschaften.

Daneben existieren noch unselbständige Betriebe in Form von Profitcentern oder Filialen resp. Abteilungen von Unternehmen. Da sie jedoch nur knapp zwei Prozent des gesamten Samples ausmachen, werden sie nicht in die Untersuchung einbezogen. Mit 61 Prozent der befragten Unternehmen bilden die selbständigen Firmen die grösste Gruppe, der Anteil der Muttergesellschaften umfasst 12 Prozent und 25 Prozent sind Tochtergesellschaften.

Es zeigt sich, dass mit Ausnahme den Fachkompetenzen alle Qualifikationsgruppen signifikant mit der Rechtsform korrelieren (vgl. *Tabelle 5.1*). In selbständigen, rechtlich ungebundenen Firmen sind die Anforderungen an die Führungskräfte markant weniger stark gestiegen als in Unternehmen, die mit einer oder mehrerer anderer Unternehmen rechtliche Bindungen eingegangen sind. Innerhalb dieser Unternehmen wiederum weisen Tochtergesellschaften gegenüber Muttergesellschaften eine merklich höhere Zunahme des Bedarfs an Qualifikationen bei ihrem Führungspersonal.

Wie bei der Betriebsgrösse ist sind auch in Bezug auf die rechtlichen Verhältnisse der Komplex der Sozialkompetenzen und, mit Abstrichen, die Ansprüche an die Belastbarkeit mit der grössten Abhängigkeit. Haben nur in 60 resp. 65 Prozent der unabhängigen Betriebe ihre Anforderungen an soziale Kompetenzen resp. Belastbarkeit ihrer Führungskräfte angehoben, sind es in Tochtergesellschaften rund 80 Prozent der Betriebe. Umgekehrt scheint fachliches Wissen eher in selbständigen Firmen wichtiger geworden zu sein.

**Tabelle 5.1: Zunahme der Führungsanforderungen, nach Rechtsform des Betriebes**

	Selbständige Firmen n=1149	Mutterge- sellschaften n=222	Tochterge- sellschaften n=468	Correlation
Fachkompetenzen	69.3	64.3	64.4	n.s.
Organisationsfähigkeiten	61.2	64.8	68.9	.073*
Sozialkompetenzen	60.8	68.6	79.3	.184**
Belastbarkeit	65.0	69.8	81.1	.132**
Persönlichkeit	44.1	49.7	55.0	.084*

Signifikanz: \*\*  $p < .001$ ; \*  $p < .05$ ; n.s. nicht signifikant

Die Verteilung der Firmen nach Rechtsform und Betriebsgrösse ist jedoch nicht regelmässig, sondern sehr einseitig. So sind Kleinfirmen mit bis 50 Beschäftigten überwiegend, nämlich zu drei vierteln eigenständige Firmen, während Mutter- und Tochtergesellschaften in diesem Grössensegment deutlich unterrepräsentiert sind. Umgekehrt sind 56 Prozent der Grossbetriebe mit mehr als 250 Beschäftigten Tochtergesellschaften und über 20 Prozent Muttergesellschaften, sodass eigenständige Firmen hier klar untervertreten sind. Es besteht deshalb die Gefahr, dass die Zusammenhänge zwischen Rechtsform und Qualifikationsanforderungen eigentlich durch die Grössenverteilungen bedingt sind.

Wird die Rechtsform nach Grössenkategorien unterteilt, erhält man ein differenzierteres Bild (vgl. *Tabelle 5.2*). Es zeigt sich, dass die Anforderungen an die Sozialkompetenzen sowohl durch die Betriebsgrösse wie auch durch die Rechtsform determiniert wird. In allen drei Grössenkategorien erreichen sie in den Tochtergesellschaften die höchste Anstiegsrate, während diese in den Kleinbetrieben am tiefsten ist. Auch ergibt sich in jeder der drei Rechtsformen ein linearer Zusammenhang mit der Betriebsgrösse.

- *Fachwissen*: Die Unterschiede zwischen den Grössenkategorien und den Rechtsformen sind nicht sehr aussagekräftig. Deutlich unterdurchschnittlich zugenommen hat der Bedarf an Fachwissen bei den Führungskräften einzig bei den grossen Tochtergesellschaften.
- *Organisationswissen*: Auch bezüglich Organisationswissen sind die kausalen Einflüsse der Grösse und der Rechtsform der Betriebe gering. Weniger stark gestiegen sind die Anforderungen in kleinen und grossen eigenständigen Betrieben und kleinen Muttergesellschaften.
- *Sozialkompetenzen*: Die Anforderungen werden sowohl von der Betriebsgrösse wie auch vom rechtlichen Status der Unternehmen beeinflusst. Mit der Grösse der Betriebe steigen die Ansprüche an Sozialkompetenzen sowohl bei eigenständigen Firmen wie auch bei Muttergesellschaften und Tochtergesellschaften. Umgekehrt weisen

Tochtergesellschaften in allen Grössenkategorien einen höheren Bedarf an Sozialkompetenzen auf als eigenständige Firmen.

- *Belastbarkeit:* Die Belastbarkeit der Führungskräfte ist am stärksten in Tochtergesellschaften aller Betriebsgrössen gestiegen. Ein linearer Zusammenhang mit der Grösse ist dagegen nur bei den Muttergesellschaften festzustellen. Insgesamt kann eine Zweiteilung der Unternehmen festgestellt werden. In selbständigen Firmen, kleinen und grossen Muttergesellschaften hat sind die Anforderungen an die Belastbarkeit der Führungskräfte weniger klar gestiegen als in grossen Muttergesellschaften und in Tochtergesellschaften.
- *Persönlichkeit:* Steigende Ansprüche an Charisma und Ausstrahlung der Führungskräfte korrelieren bei allen drei Rechtsformen mit der Grösse. Mit zunehmender Betriebsgrösse steigen die Anforderungen an die Persönlichkeit der Führungskräfte. Hingegen zeigt sich, dass der rechtliche Status der Betriebe die Persönlichkeitsanforderungen nicht beeinflusst.

**Tabelle 5.2: Zunahme der Führungsanforderungen, nach Rechtsform und Grösse des Betriebes**

	Betriebsgrösse	Firma ohne rechtliche Bin- dung	Mutter- gesellschaften	Tochterge- sellschaften
Fachkompetenzen	klein	70.2	63.2	70.2
	mittel	66.8	66.7	65.7
	gross	68.4	63.9	54.6
Organisationsfähigkeiten	klein	58.8	56.1	69.8
	mittel	68.2	70.7	70.7
	gross	59.0	71.1	65.7
Sozialkompetenzen	klein	56.7	57.1	70.5
	mittel	70.8	73.8	78.6
	gross	75.0	83.3	93.5
Belastbarkeit	klein	62.2	61.5	81.0
	mittel	72.8	73.6	82.3
	gross	66.7	78.9	79.8
Persönlichkeit	klein	40.9	38.5	47.8
	mittel	49.8	53.6	54.1
	gross	63.9	68.6	67.0

Einiges spricht dafür, dass in der Schweizer Privatwirtschaft die Führungsanforderungen in ausländischen Unternehmen stärker gestiegen sind als in reinen Schweizer Betrieben. Denn in Firmen mit ausländischem Sitz prallen häufig innerhalb des Betriebes zwei verschiedene Kulturen aufeinander, weil die Firmenführung ihre Strategien sowohl auf den einheimischen (schweizerischen) Markt ausrichten, aber auch übergeordnete Interessen des ausländischen Firmensitzes, die unter Umständen die schweizerischen Verhältnisse wenig kennen, berücksichtigen muss. Erschwerend kann sich für die Führung eines ausländischen Unternehmens

auch auswirken, dass die Belegschaft unter Umständen einen erheblichen Anteil an Personal aus dem „Mutterland“ aufweist, was zu zusätzlichen Schwierigkeiten bei der Personalführung führen kann.

Im Vergleich aller Betriebe zeigt es sich tatsächlich, dass bezüglich Sozialkompetenzen und Belastbarkeit ein Zusammenhang mit der Nationalität besteht. In ausländischen Firmen ist im Durchschnitt in diesen Bereichen häufiger ein Anstieg der Anforderungen festzustellen. Da jedoch 80 Prozent der in der Untersuchung erfassten ausländischen Unternehmen Tochtergesellschaften sind, drängt sich, um Verzerrungen zu vermeiden, ein Vergleich zwischen Tochtergesellschaften mit schweizerischer resp. ausländischer Muttergesellschaft auf.

Bei diesem Vergleich bestätigt sich die erwartete Aussage nicht mehr (vgl. *Tabelle 5.3*). Im Gegenteil sind die Zuwachsraten in den schweizerischen Unternehmen in bezug auf Organisations- und Sozialkompetenz sowie Belastbarkeit der Führungskräfte sogar minim höher, diese Differenzen sind jedoch ohne Aussagekraft und es verschwindet jeglicher Zusammenhang zwischen aus- und inländischen Firmen.

**Tabelle 5.3: Zunahme der Führungsanforderungen: Vergleich zwischen Tochtergesellschaften mit schweizerischer resp. ausländischer Muttergesellschaft**

Tochtergesellschaften:	mit schweizerischer Muttergesellschaft n=296	mit ausländischer Muttergesellschaft n=172
Fachkompetenzen	64.3	64.5
Organisationsfähigkeiten	69.5	67.9
Sozialkompetenzen	80.3	77.5
Belastbarkeit	80.8	81.8
Persönlichkeit	56.3	52.9

## 5.2 Führungsaufgaben und Führungsrollen

Seitdem der französische Industrielle Fayol anfangs des 20. Jahrhunderts im Einklang mit dem Taylorismus-Konzept die klassische Vierfaltigkeit der Managementtätigkeiten entworfen hat, gelten planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften, und sie bilden auch heute noch die Grundlage des Selbstverständnisses von Führungskräften.

Vor allem in den Phasen des kontinuierlichen Wirtschaftswachstums mit den klaren bürokratischen Organisationsstrukturen funktionierte dieses Führungsprinzip relativ problemlos und reibungsfrei. In den letzten zwei bis drei Jahrzehnten haben sich die Voraussetzungen für Führungskräfte aber verändert und die letzten Jahre mit akzellerierendem Konkurrenz-, Reform- und Anpassungsdruck für die Privatwirtschaft haben die relativ stabile Aufgabenkonstellation der Führungskräfte kräftig durcheinander gewirbelt.



Zwei Entwicklungsstränge spielen dabei eine besondere Rolle. Zum einen sind verschärfter Wettbewerb, Deregulierungen und zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft verantwortlich dafür, dass vorausschauende strategische Planung in den Vordergrund gerückt ist. Die instabile Umwelt der Unternehmen zwingt diese, Markt-, Produkte- und Kundenentwicklungen zu antizipieren und geeignete Strategien zu erarbeiten und daraus entsprechende Massnahmen zu ergreifen. Fusionen, Outsourcing von Abteilungen und Produktionseinheiten und projektorientierte Zusammenarbeitsformen mit anderen Firmen und zwischen Abteilungen innerhalb des Unternehmens erhöhen Koordinations- und Entscheidungsaufgaben und konfrontieren die Führungskräfte mit komplexen Sachproblemen.

Der zweite Entwicklungstrend betrifft die wachsende Personalorientierung. In weiten Kreisen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass als Folge der Informatisierung der Gesellschaft Wissen und Information zu den wichtigsten strategischen Produktivkräften aufgestiegen sind. Um in den Besitz dieser Ressourcen zu gelangen, gibt es für die Unternehmen nur den Weg über die Menschen, über die sie verfügen. „Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Bestehen in der Informationsgesellschaft ist daher für Unternehmung die Erkenntnis, dass das Humankapital ihre wichtigste Produktivkraft geworden ist.“ (Galbraith, zit. nach Wild 1997: 95).

Das Humankapital nimmt zwei Funktionen wahr: zum einen die Aufrechterhaltung bestehender Produktionsprozesse und zum anderen die Erbringung von Innovationsleistungen im Produkt- und Prozessbereich. In beiden Fällen steigt der Bedarf an hoch- und breitqualifizierten Arbeitskräften (Hansen 1998: 5). Wie kann die Qualität des Humankapitals gesteigert werden? Da sind einerseits institutionalisierte Möglichkeiten wie private und staatliche Schulen, Universitäten, formalisierte, betriebsinterne oder -externe Weiterbildung, die zur Qualifizierung des Personals beitragen können. Andererseits gewinnt das Lernen am Arbeitsplatz, das weder explizite noch implizite Lerninhalte vermittelt noch das erlangte Know-how zertifiziert, immer mehr an Bedeutung (ebd.).

Training on the job ist in den Schweizer Betrieben die beliebteste Qualifizierungsmassnahme. Selbständiges Lernen am Arbeitsplatz und Unterweisung durch Vorgesetzte sind die Methoden, die , noch vor der betriebsinternen Weiterbildung, am häufigsten angewendet werden. In 90 Prozent der befragten Unternehmen unterweisen Vorgesetzte häufig ihre Mitarbeitenden (ebd.: 6). Schulung, Beratung und Betreuung der Mitarbeitenden nimmt somit einen zentralen Platz im Pflichtenheft der Führungskräfte ein. Wunderer hat diese Tendenz schon vor einigen Jahren vorausgesagt, indem er als Ergebnis einer Expertenbefragung unter Vertretern der Führungsforschung herausgefunden hat, dass in Zukunft personale Aspekte bei der Führungsarbeit in den Vordergrund rücken werden (Wunderer 1993: 18ff.).

Dazu kommt der Umstand, dass Führungskräfte die Verunsicherung des Personals während und nach Reorganisationsschritten auffangen müssen. Es gibt zwei mögliche Reaktionen in Umbauphasen des Arbeitsplatzes. Es gibt Leute, die die Dynamik der Organisationsveränderungen aufnehmen und Kreativität und Initiative entwickeln. Veränderung kann jedoch auch zu Verunsicherung führen, die sich lähmend auf die Arbeitsleistung auswirkt. Welche der beiden Möglichkeiten, Angst oder aktive Haltung, aus der Veränderung entsteht, bestimmen zu einem wesentlichen Teil die Führungskräfte des Unternehmens. Motivationsaufgaben sind deshalb in Zeiten von starken Veränderungen ein wichtiger Bestandteil des Führungsalltags.

Dagegen verliert ‚Kontrollieren‘ als klassische Aufgabe im Personalbereich an Bedeutung. Ziel der Mitarbeiterführung ist die Fähigkeit des einzelnen zu selbständigem Arbeiten und die optimale Ausschöpfung seines Leistungspotentials. Kontrolle als Mittel der Disziplinie-

rung und als Steigerung der Produktivität wirken unter diesem Aspekt eher kontraproduktiv. Für Wild bilden fünf Führungsrollen<sup>20</sup> die Grundlage einer erfolgreichen Führungskräfte-Tätigkeit, eine gute Führungskraft ist gleichzeitig (Wild 1997: 197):

- Sinnvermittler,
- Visionär,
- Netzwerkerbauer,
- Coach und
- Katalysator

Damit ergibt sich ein komplexes Bild von Führung, dem nur Führungskräfte mit einem breiten Qualifikationsspektrum von vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen genügen können. Der ideale Vorgesetzte ist aus dieser Sicht ein Generalist, der sowohl strategischen Rolle führend als auch in einer sozialen Rolle unterstützend zu Hause sein muss.

Die Alternative zum Generalisten, zur kompletten Führungskraft, ist das Spezialistentum, wie es zum Beispiel Richard B. Reich, der Arbeitsminister der Clinton-Regierung formuliert hat.<sup>21</sup> Seiner Ansicht nach teilen sich erfolgreiche Führungskräfte in zwei Kategorien, die Kreativen und die Sozialen: Da sind auf der einen Seite die „Geeks“, Menschen, die sehr kreativ mit Sachen umgehen können (z.B. Software-Ingenieure), und auf der anderen Seite gibt es die „shrinks“, die sehr gut mit anderen Menschen umgehen und Teams zu Höchstleistungen führen können. Nach unseren Erkenntnissen tendiert die Entwicklung in der Schweizer Privatindustrie zur Zeit eher in Richtung des Generalistentums, Vorgesetzte müssen sich demnach umfassend weiterbilden und sich als Allrounder profilieren, was aber nicht ausschliesst, dass in hochspezialisierten Abteilungen eine Spezialisierung auch von Führungskräften zwingend ist.

Die Resultate unserer Befragung zeigen als erstes, dass die Aufgabenbelastung für die Führungskräfte enorm gestiegen ist. In praktisch allen Aufgabenbereichen haben mehr als die Hälfte der Unternehmen Zunahmen registriert (vgl. *Tabelle 5.4*). Die Belastung ist also sowohl im sach- wie auch im personenorientierten Aufgabenbereich grösser geworden. Allerdings haben sich bei der Mitarbeiterführung die Akzente eindeutig von den ‚klassischen‘ zu eher ‚weichen‘ Führungsmethoden verlagert. Die Hypothese, dass Kontrollaufgaben und die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den Hierarchien durch formale Regelungen zugunsten von Schulungs-, Beratungs- und Motivationsaufgaben in den Hintergrund gedrängt werden, wird klar bestätigt.

---

<sup>20</sup> Führungsrollen definiert Wild im Sinn von Mintzberg als Tätigkeitsschwerpunkte.

<sup>21</sup> Richard B. Reich hat seine Beobachtungen und Ansichten in einem Buch zusammengefasst: Richard B. Reich, 2001. *The Middle Class Squeeze*.

**Tabelle 5.4: Anteil der Betriebe mit Zunahme folgender Führungsaufgaben**

Aufgaben	Anteil Firmen in %	Korrelationen mit Betriebsgrösse
Motivation der Mitarbeitenden	66.2	.150**
Schulung der Mitarbeitenden	66.1	.198**
Koordinations-, Entscheidungsaufgaben	63.2	.160**
Aussenkontakte (Kunden, Lieferanten etc.)	63.2	n.s.
Lösen komplexer Sachprobleme	61.7	.167**
Sitzungen im Management	57.6	.203**
Beratung der Mitarbeitenden	56.5	.189**
Erarbeitung von Weisungen, Regeln, Plänen	45.9	-.094**
Kontrolle der Mitarbeitenden	40.9	-.075*

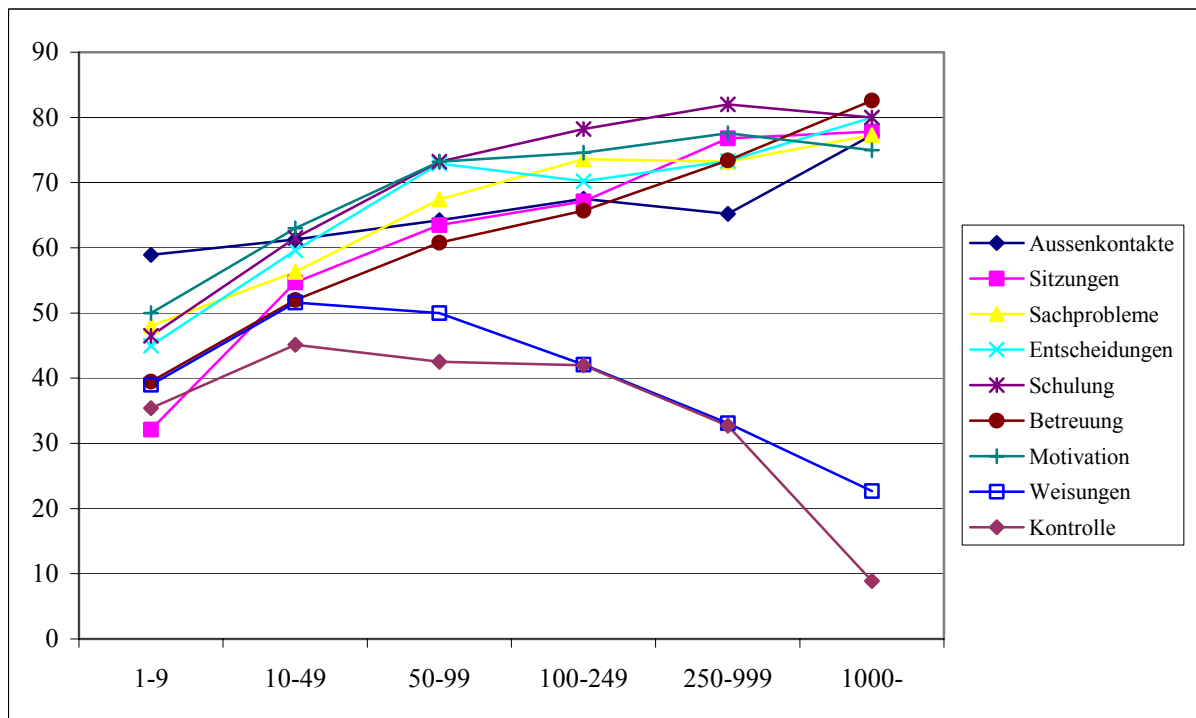
Signifikanz: \*\*  $p < .001$ ; \*  $p < .05$ ; n.s. nicht signifikant

Wie bei den Qualifikationsanforderungen erweist sich die Betriebsgrösse auch bei den Führungsaufgaben als determinierende Komponente. Praktisch bei allen Führungsaufgaben sind signifikante Korrelationen mit der Betriebsgrösse zu registrieren. Nur die zunehmenden Kontakte mit der Aussenwelt, mit Kunden und Lieferanten, bilden eine Entwicklung, die die Firmen aller Grössen gleichermassen erfasst hat. Alle übrigen Aufgaben werden durch die Variable ‚Betriebsgrösse‘ in zwei Gruppen geteilt. Sachorientierte Aufgaben sowie Betreuungs- und Motivationsaufgaben nehmen mit der steigender Betriebsgrösse zu, während bei Kontrollaufgaben und der Erarbeitung von Weisungen und Regeln das Verhältnis umgekehrt ist.

Mit steigender Grösse tendieren die Betriebe also zu einer Abkehr von bürokratischen und tayloristischen Prinzipien. Mitarbeiterberatung und -schulung treten zunehmend an die Stelle formalisierter Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehungen, Dazu werden mit zunehmender Grösse komplexe und strategisch wichtige Entscheidungs- und Beurteilungssituationen wichtiger. Insgesamt kann also davon ausgegangen werden, dass mit zunehmender Betriebsgrösse proportional der Umfang der Führungsaufgaben und die Belastung für die einzelne Führungskraft zunimmt.

Wie präsentiert sich der Aufgabenwandel konkret in den Grössenkategorien? *Abbildung 5.3* zeigt, dass in Kleinstbetrieben mit weniger als zehn Beschäftigten Aussenkontakte der Führungskräfte, Kundenservice und Kontakte mit Lieferanten, eindeutig an Bedeutung im gesamten Aufgabenpaket gewonnen haben. Es überrascht nicht, dass Sitzungstätigkeiten innerhalb der Vorgesetzten in den kleinsten Betrieben am wenigsten häufig zugenommen haben. Im Gegenteil erstaunt es, dass diese überhaupt so häufig zugenommen haben. So verzeichnet jeder dritte Kleinstbetrieb ein Anwachsen der Sitzungstätigkeit. In kleinen Firmen mit zehn bis 49 Angestellten präsentiert sich das Profil des Aufgabenwandels ohne grosse Konturen. Danach öffnet sich jedoch die Schere zwischen den kontrollierenden, harten und den übrigen Aufgaben mit steigender Grösse des Betriebes zusehends. In den grossen Firmen mit 250 bis 1000 Beschäftigten steht einem Drittel der Betriebe mit einer Zunahme ein knappes Viertel der Betriebe mit einer Abnahme der Kontrollaufgaben gegenüber. In den Grossunternehmen mit mehr als 1000 Angestellten hat die Rolle der Führungskräfte als Kontrolleure ihrer Untergebenen insgesamt sehr klar an Bedeutung eingebüsst. Nur in jedem zehnten dieser Unternehmen haben Kontrollaufgaben zugenommen, dagegen haben sie in beinahe 40 Prozent abgenommen.

**Abbildung 5.3: Anteil der Betriebe, in denen die Aufgaben der Führungskräfte zugenommen haben, nach Betriebsgrösse**



Ähnliche Zusammenhänge wie mit der Betriebsgrösse ergeben sich mit der Rechtsform des Betriebes. (vgl. *Tabelle 5.5*). Je stärker die Betriebe rechtlich mit anderen Betrieben verknüpft sind, desto stärker haben sie in der Tendenz weichere Führungsaufgaben gegenüber den klassischen Kontroll- und Weisungsaufgaben an Bedeutung gewonnen. Am stärksten fällt die Korrelation bei der Zunahme der Sitzungstätigkeiten und bei den Tätigkeiten, die mit der Mitarbeiterberatung zu tun haben, aus. Dabei fallen in erster Linie die Differenzen zwischen den rechtlich selbständigen und den rechtlich an eine oder mehrere Firmen gebundenen Firmen auf. Zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften ist das Aufgabenwachstum häufig ähnlich ausgefallen. Bei der Mitarbeitermotivation- und Beratung, bei der Sitzungstätigkeit, beim Lösen von Sachproblemen und bei Koordinations- und Entscheidungsaufgaben ist die Zunahme in Tochterfirmen leicht grösser, Weisungsaufgaben haben dagegen in Tochtergesellschaften deutlich weniger häufig zugenommen.

**Tabelle 5.5: Zunahme der Führungsanforderungen, nach Rechtsform des Betriebes**

	Selbständige Firmen n=1149	Mutter- gesellschaften n=222	Tochter- gesellschaften n=468	Correlation
Schulung	61.9	69.3	71.9	.094**
Beratung	50.6	59.9	65.8	.135**
Motivation	61.3	69.4	75.2	.129**
Kontrolle	42.7	37.9	37.5	n.s.
Weisungen und Regeln erarbeiten	47.9	50.3	40.6	n.s.
Sitzungen	50.0	66.2	67.8	.164**
Lösen von Sachproblemen	56.6	64.4	70.3	.124**
Koordination und Entscheidungen	58.2	65.1	71.7	.121**
Aussenkontakte	61.2	65.1	66.5	n.s.

Signifikanz: \*\*  $p < .001$ ; \*  $p < .05$ ; n.s. nicht signifikant

Wird die Rechtsform in die Grössenkategorien unterteilt, fallen die grossen Tochtergesellschaften auf, die den Trend in der Mitarbeiterführung auf eindruckliche Weise verkörpern (vgl. *Tabelle 5.6*). Motivation und Schulung der Belegschaft haben in diesem Unternehmenssegment überdurchschnittlich oft zugenommen. Dazu haben Kontroll- und Weisungsaufgaben in grossen Tochtergesellschaften am klarsten an Bedeutung verloren. Die Hypothese des Wandels von härteren zu weicheren Führungsmethoden wird in grossen Tochtergesellschaften am ehesten bestätigt. Die zwei Dimensionen Betriebsgrösse und Vernetzung wirken sich in ihrer Verbindung am eindrucklichsten auf den Wandel der Führungsrollen aus, wie sie Wild propagiert hat.

In anderen Betriebskategorien ist dieser Wandel weniger ausgeprägt, am wenigsten schlägt er in selbständigen Betrieben mit einer mittleren Grösse durch, wo Kontroll- und Weisungsaufgaben am wenigsten gegenüber den anderen Aufgabenbereichen an Bedeutung verloren haben. Dagegen sind in grossen Muttergesellschaften vor allem das Lösen von Sachproblemen und Koordinations- und Entscheidungsaufgaben stärker als in anderen Unternehmenssegmenten angestiegen.

Die Wahrnehmung von Aussenkontakten mit Kunden und Lieferanten ist dagegen eine Aufgabe, die in allen dargestellten Unternehmenskategorien gleichermassen zugenommen hat. Die Intensität der Aussenkontakte kann damit weder durch Grösse noch durch Rechtsform des Betriebes erklärt werden. Die Häufigkeit der Sitzungen bzw. die Teamarbeit im Management wird dagegen sowohl durch die Grösse als auch durch die Rechtsform des Betriebes beeinflusst.

**Tabelle 5.6: Zunahme der Führungsaufgaben, nach Rechtsform und Grösse des Betriebes**

		selbständige Firma	Mutter- gesellschaften	Tochterge- sellschaften
Schulung	klein	56.2	60.5	61.4
	mittel	76.6	71.1	73.1
	gross	80.0	84.6	85.3
Beratung	klein	45.5	56.0	56.6
	mittel	62.0	57.5	64.6
	gross	70.0	74.4	<b>81.0</b>
Motivation	klein	57.1	58.0	70.6
	mittel	71.5	77.9	75.0
	gross	75.0	75.7	<b>82.8</b>
Kontrolle	klein	40.7	39.1	48.6
	mittel	50.6	43.1	35.6
	gross	28.9	26.3	26.3
Erarbeitung von Weisungen und Regeln	klein	47.5	54.2	52.1
	mittel	52.3	47.9	38.9
	gross	27.5	44.7	27.7
Sitzungen	klein	45.1	55.4	60.3
	mittel	61.0	75.0	67.0
	gross	70.0	73.7	<b>79.6</b>
Lösen von Sachproblemen	klein	51.1	56.8	66.7
	mittel	71.6	64.9	71.1
	gross	66.7	<b>81.6</b>	73.5
Koordinations- entscheidungsaufgaben	klein	53.9	54.5	64.7
	mittel	69.9	71.2	74.9
	gross	63.2	76.3	75.8
Aussenkontakte	klein	59.7	60.5	67.9
	mittel	64.5	69.7	65.6
	gross	66.7	64.9	65.6

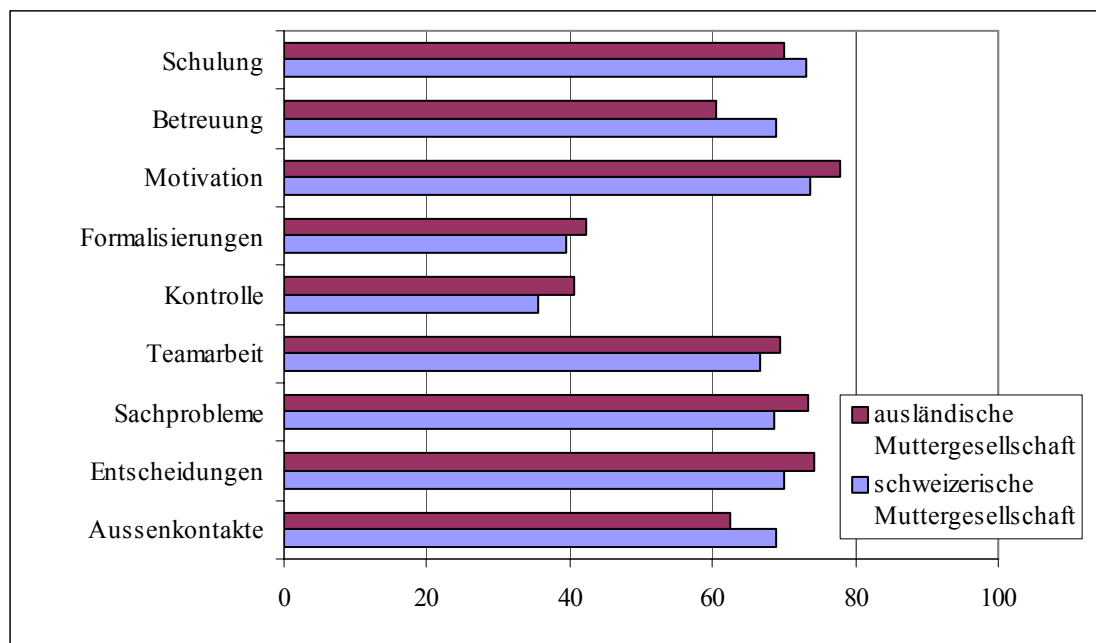
Insgesamt kann die Betriebsgrösse als die entscheidendere intervenierende Variable betrachtet werden, die sich in beinahe allen Aufgabenbereichen signifikant auf die Veränderungen auswirkt. Der Einfluss der Rechtsform ist dagegen nur punktuell von signifikanter Bedeutung, wobei doch eine klare Trennung zwischen rechtlich selbständigen und rechtlich vernetzten Unternehmen zu beobachten ist.

Wie beschrieben sind die Führungskräfte in Tochtergesellschaften einem besonders starken Wandel der Aufgaben ausgesetzt. Der Vergleich zwischen den Tochtergesellschaften mit

ausländischer oder inländischer Muttergesellschaft ist ein Anhaltspunkt über den Einfluss der Internationalität auf die Veränderung der Führungsaufgaben. Verändern sich die Führungsrollen in Firmen, die über zwei oder mehrere Nationen vernetzt sind, anders als Tochtergesellschaften, die an eine schweizerische Muttergesellschaft angebunden sind? Die Unterschiede fallen nicht sehr aussagekräftig aus, trotzdem können einige interessante Aussagen gemacht werden. In rein schweizerischen Verbindungen ist die Ausbildung des Personals, Betreuung und Schulung, stark intensiviert (vgl. *Abbildung 5.4*). Tochtergesellschaften in ausländischem Besitz legen im Bereich der Mitarbeiterführung etwas weniger Wert auf Betreuung der Mitarbeitenden, dagegen sind motivationale Aktivitäten absolut vorrangig. Tochtergesellschaften in schweizerischem Besitz gewichten dagegen im Vergleich Schulungs- und Betreuungsaufgaben stärker als die ausländischen Firmen.

Ausserdem haben auch Kontroll- und Formalisierungsaufgaben weniger stark zugenommen. Die Pflege des Humankapitals hat in schweizerischen Unternehmungen einen zentralen Stellenwert erhalten. Auch haben die Aussenkontakte der Führungskräfte stärker zugenommen als bei Tochtergesellschaften ausländischer Firmen. Bei diesen sind die Führungskräfte in den letzten Jahren mehr mit führungsinterner Teamarbeit, mehr mit Sach- und Koordinations- und Entscheidungsproblemen konfrontiert worden. Es macht den Anschein, als wenn Verbindungen mit ausländischen Firmen die Führungskräfte stärker unter Entscheidungsdruck setzen, was zuungunsten der Personalführung gehen kann. Ausländische Niederlassungen werden wahrscheinlich auch mehr darauf tendieren, ihr Personal bei Qualifikationsbedarf auszuwechseln, statt die Belegschaft weiterzubilden.

**Abbildung 5.4:** Anteil Betriebe mit Zunahme der Führungsaufgaben: Vergleich zwischen Tochtergesellschaften mit schweizerischer resp. ausländischer Muttergesellschaft



### 5.3 Zusammenhang zwischen Führungsaufgaben und Führungsqualifikationen

Bisher konnte festgestellt werden, dass sich vor allem die Grösse der Betriebe sowohl auf Veränderungen der Führungsaufgaben als auch auf den Wandel der Qualifikationsanforderungen nachhaltig auswirkt. Mit zunehmender Unternehmensgrösse gewinnen weichere Führungsmethoden und strategische Führungsaufgaben an Bedeutung und gleichzeitig werden funktionsübergreifende Qualifikationen wie Sozial- und Selbstkompetenzen wichtiger. Es ist deshalb auch anzunehmen, dass zwischen einem Trend zu weichen Führungsmethoden, der sich in einer Ablösung von Kontroll- und Weisungsaufgaben durch Beratungs- und Motivationsaufgaben manifestiert, und der Tendenz zu nichtfachlichen Qualifikationen ein Zusammenhang besteht.

Dabei zeigt sich auf den ersten Blick ein prinzipieller Zusammenhang zwischen der Zunahme der Führungsaufgaben und steigenden Qualifikationsanforderungen. Praktisch zwischen allen Aufgaben und allen Qualifikationsanforderungen sind die Korrelationen positiv signifikant (vgl. *Tabelle 5.7*). Nur zwischen der Zunahme an Kontrollaufgaben und den steigenden Ansprüchen an die persönliche Ausstrahlung und die Sozialkompetenzen der Führungskräfte bestehen keine signifikanten Zusammenhänge.

Auf den zweiten Blick wird die These von der starken Beziehung zwischen modernen Führungsmethoden und steigenden Anforderungen an nichtfachliche Qualifikationen insofern bestätigt, dass bei diesen die Korrelationswerte deutlich höher ausfallen. Und hier zeigt sich, dass zunehmende Aufgaben im Bereich der weichen Mitarbeiterführung (Schulung, Beratung und Motivation) und der strategischen, sachorientierten Führung (Lösen komplexer Sachprobleme, Koordination, Teamarbeit im Management) in erster Linie mit einer Bedeutungszunahme der Sozialkompetenzen der Führungskräfte verbunden sind.

Überhaupt ist der Einfluss der Zunahme sowohl durch weiche Führungsmethoden wie auch durch sachorientierte Führungsaufgaben auf die Qualifikationsanforderungen ausgesprochen hoch. Im Bereich der Mitarbeiterführung ist es die Rolle des Motivators des Vorgesetzten, der die Anforderungen an seine Qualifikationen in die Höhe schnellen lassen, insbesondere im Bereich der Sozial- und Organisationskompetenzen und seiner Persönlichkeit. Im Bereich der Sachaufgaben sind es in erster Linie koordinative Tätigkeiten und die Zunahme von Entscheidungsaufgaben, die in umfassender Weise erhöhte Ansprüche an die Führungsqualifikationen stellen. Die zunehmende Interaktion mit der Umwelt, hier in Form von Kunden- und Lieferantenkontakten als Aussenkontakte, wirkt sich zwar nicht in sehr hohem Masse auf einzelne Führungsqualifikationen aus, beeinflusst aber alle Anforderungen auf einem ähnlichen Niveau.



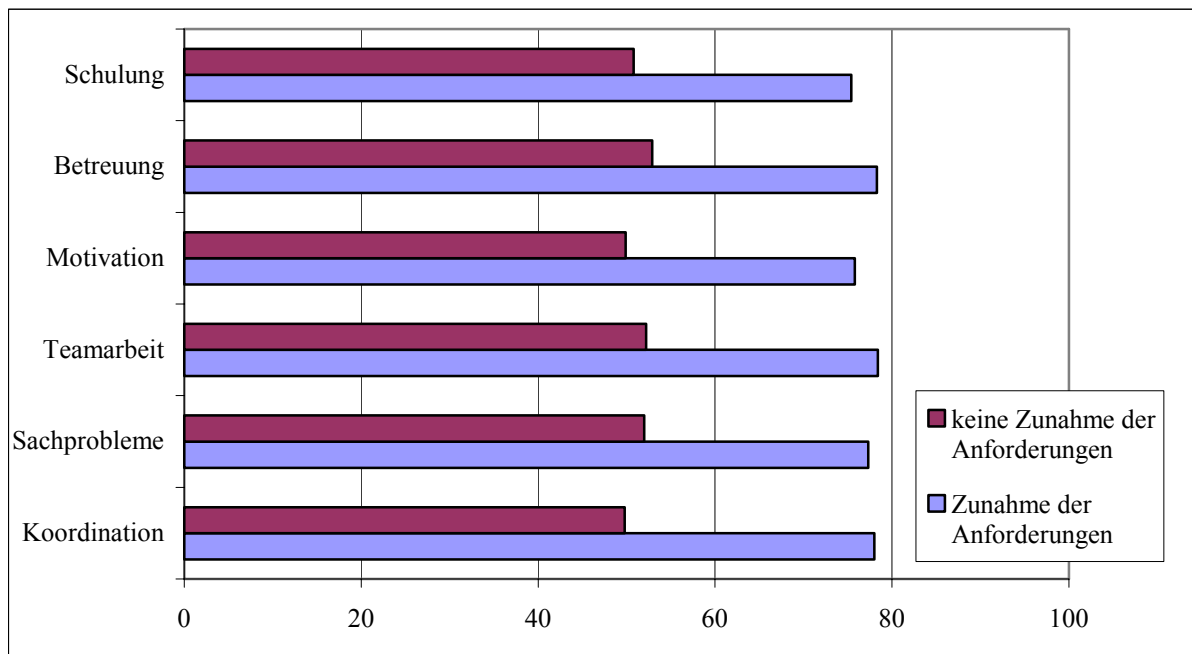
**Tabelle 5.7: Korrelationen zwischen Aufgaben- und Qualifikationswandel von Führungskräften**

	Fachwissen	Sozialkompetenzen	Organisationswissen	Belastbarkeit	Persönlichkeit
Schulung	.192**	<b>.325**</b>	.222**	.226**	.260**
Betreuung	.133**	<b>.342**</b>	.260**	.218**	.280**
Motivation	.168**	<b>.338**</b>	.318**	.262**	<b>.311**</b>
Teamarbeit im Management	.099**	<b>.304**</b>	.270**	.184**	.245**
Lösen komplexer Sachprobleme	.229**	<b>.326**</b>	.269**	.285**	.248**
Koordination, Entscheidungen	.209**	<b>.338**</b>	<b>.342**</b>	<b>.311**</b>	.289**
Aussenkontakte	.190**	.228**	.235**	.268**	.232**
Kontrolle	.191**	n.s.	.188**	.101**	n.s.
Weisungen, Regeln erstellen	.204**	.088**	.269**	.104**	.119**

Signifikanz: \*\* p<.001; \*p<.05; n.s. nicht signifikant

Die starke Verknüpfung zwischen den Anforderungen an die Sozialkompetenzen und einer Forcierung weichen Mitarbeiterführung auf der einen und den für die Entwicklung in einem umkämpften Markt entscheidenden Fähigkeiten zur Problemlösung, Koordination und Entscheidungsfindung wird in *Abbildung 5.5* sehr anschaulich dargestellt. In beinahe 80 Prozent der Unternehmen, in denen die Aufgaben der interaktiven Mitarbeiterführung und die komplexen Sach- und Entscheidungsaufgaben zugenommen haben, sind gleichzeitig die Anforderungen an die Sozialkompetenzen gestiegen. Dagegen sind die Sozialkompetenzen in jeder zweiten Firma, in der die Belastung in diesen Aufgaben nicht zugenommen hat, nicht wichtiger geworden.

**Abbildung 5.5: Veränderungen der Anforderungen an Sozialkompetenzen und der Aufgabenbelastung der Führungskräfte**



Da die Betriebsgrösse die wichtigste intervenierende Variable sowohl in der Beurteilung der Qualifikationsanforderungen als auch der Führungsaufgaben ist, kann angenommen werden, dass sie auch beim Zusammenspiel von Führungsanforderungen und Führungsaufgaben eine determinierende Rolle spielt. Beim Betrachten der Zusammenhänge innerhalb der Grössenkategorien fällt auf, dass mit zunehmender Betriebsgrösse die Zahl der signifikanten Beziehungen sichtbar abnimmt. In kleinen Betrieben mit weniger als 50 Angestellten sind alle Beziehungen zwischen Anforderungs- und Aufgabenzunahme stark signifikant. Hier gilt somit das Entweder-oder-Prinzip: Entweder hat die Belastung für die Führungskräfte nicht zugenommen, d.h. die Anforderungen haben sich in allen Qualifikationskategorien nicht verändert und die Führungsaufgaben haben in allen Aufgabenbereichen nicht zugenommen, oder die Personalverantwortlichen haben in allen Punkten einen Anstieg der Anforderungen resp. der Aufgaben registriert.

Der Zusammenhang zwischen Aufgabenwandel und Veränderungen der Qualifikationsansprüche ist also in Kleinunternehmen umfassend (vgl. *Tabelle 5.8*). Es sind aber auch hier kleine qualitative Differenzen festzustellen. So fällt der starke Zusammenhang zwischen interaktiver Mitarbeiterführung (Betreuung und Motivation) und Ansprüchen an die Sozialkompetenzen und der markante Einfluss, den eine Zunahme an Koordinations- und Entscheidungsaufgaben auf die sozialen und organisatorischen Fähigkeiten und die Belastbarkeit der Führungskräfte ausübt.

Neben den Sozialkompetenzen sind die organisatorischen Fähigkeiten der Führungskräfte im Vordergrund, die nicht nur bei Formalisierungstätigkeiten und Koordinationsaufgaben von grosser Bedeutung sind, sondern etwas überraschend auch bei Motivationstätigkeiten. Ein weiteres Merkmal kleiner Betriebe ist die grössere Bedeutung des fachlichen Wissens der Führungskräfte als in mittleren und grossen Betrieben. So besteht in Kleinbetrieben ein starker Zusammenhang zwischen dem Lösen komplexer Sachprobleme und Koordinations- und Entscheidungsaufgaben und den Fachkompetenzen der Führungskräfte. Strategisch wichtige

Entscheide werden in kleinen Betrieben also unter Berücksichtigung des Fachwissens gefällt als in grösseren Unternehmen.

**Tabelle 5.8: Korrelationen zwischen Aufgaben- und Qualifikationswandel von Führungskräften in kleinen Betrieben**

	Fachwissen	Sozialkompetenzen	Organisationswissen	Belastbarkeit	Persönlichkeit
Schulung	.230**	.296**	.194**	.195**	.243**
Betreuung	.150**	<b>.305**</b>	.256**	.210**	.253**
Motivation	.225**	<b>.327**</b>	<b>.333**</b>	.265**	.286**
Teamarbeit im Management	.158**	.278**	.281**	.163**	.232**
Lösen komplexer Sachprobleme	.276**	.289**	.283**	.271**	.212**
Koordination, Entscheidungen	.236**	<b>.367**</b>	<b>.369**</b>	<b>.321**</b>	.277**
Aussenkontakte	.231**	.258**	.260**	.257**	.271**
Kontrolle	.203**	.129**	.239**	.157**	.129**
Weisungen, Regeln erstellen	.200**	.212**	.297**	.181**	.169**

Signifikanz: \*\* p<.001; \*p<.05; n.s. nicht signifikant

In mittleren Betrieben mit 50 bis 250 Beschäftigten fallen die klassischen, als harte Führungsmethoden bezeichnete Kontroll- und Weisungsaufgaben aus dem Beziehungsmuster raus. Anforderungen an die Belastbarkeit, an die Persönlichkeit und die Sozialkompetenzen weisen keine signifikanten Beziehungen mit diesen auf oder allenfalls eine negative wie im Fall des Zusammenhangs von Sozialkompetenzen und Kontrollaufgaben (vgl. *Tabelle 5.9*). Der Ausbau der traditionellen harten Mitarbeiterführung hat also in mittleren Betrieben praktisch keinen Einfluss auf die Kompetenzanforderungen. In noch stärkerem Ausmass als in kleinen besteht aber auch in mittleren Betrieben eine starke Beziehung zwischen einer zunehmenden Betreuungs- und Motivationsfunktion der Vorgesetzten und den zunehmenden Anforderungen an ihre Sozialkompetenzen. Dagegen wirkt sich eine Zunahme der Führungsaufgaben nicht mehr so stark wie in kleinen Betrieben auf die Anforderungen an das Fachwissen der Führungskräfte aus.

**Tabelle 5.9: Korrelationen zwischen Aufgaben- und Qualifikationswandel von Führungskräften in mittleren Betrieben**

	Fachwissen	Sozialkompetenzen	Organisationswissen	Belastbarkeit	Persönlichkeit
Schulung	.202**	.268**	.243**	.216**	.234**
Betreuung	.169**	<b>.342**</b>	.266**	.173**	.261**
Motivation	.141*	<b>.360**</b>	<b>.324**</b>	.287**	.357**
Teamarbeit im Management	n.s.	.265**	.260**	.195**	.217**
Lösen komplexer Sachprobleme	.206**	.294**	.280**	<b>.311**</b>	.273**
Koordination, Entscheidungen	.210**	.252**	.296**	.257**	.274**
Aussenkontakte	.170**	.237**	.226**	.285**	.214**
Kontrolle	.112*	-.093*	.133*	n.s.	n.s.
Weisungen, Regeln erstellen	.147*	n.s.	.243**	n.s.	.115*

Signifikanz: \*\* p<.001; \*p<.05; n.s. nicht signifikant

In grossen Unternehmen erhält das Bild der Zusammenhänge zwischen Führungsaufgaben und Führungsanforderungen mehr Konturen. Zunahmen in einzelnen Aufgabenbereichen haben hier spezifischere Auswirkungen auf die Führungsanforderungen. Einige bemerkenswerte Resultate fallen auf (vgl. *Tabelle 5.10*): So haben nicht alle kooperativen Methoden der Personalführung die gleichen Einflüsse auf die Qualifikationsanforderungen. Im Unterschied zu den kleinen und mittleren Betrieben sind in Grossunternehmen höhere Ansprüche an die Sozialkompetenzen nicht in erster Linie an mehr Betreuungs- und Motivationsaufgaben, sondern an eine Zunahme der Schulungsaufgaben gekoppelt. Stärkere Mitarbeiterbetreuung zieht dagegen in erster Linie höhere Ansprüche an das Persönlichkeitsprofil der Vorgesetzten mit sich.

Auch im Bereich der strategischen Aufgaben ist eine Zweiteilung zu beobachten. Das Lösen komplexer Sachprobleme ist nicht etwa mit einer Erhöhung des Fachwissens verbunden, sondern mit höheren Ansprüchen an die Sozialkompetenzen der Führungskräfte. Dies ist ein Hinweis darauf, dass in grossen Unternehmen Sachprobleme in Teams und über Organisationseinheiten hinweg angegangen werden, und der Vorgesetzte nicht mit hohem Fachwissen zu einer Lösung beitragen muss. Seine Führungsrolle legitimiert sich vielmehr über seine Fähigkeiten zur Zusammenführung des fachlichen Knowhows und der Moderierung des Lösungsprozesses.

Koordinations- und Entscheidungsaufgaben dagegen bedingen stärker noch als Sozialkompetenzen hohe Organisationskompetenzen und eine stärkere Belastbarkeit der Führungskräfte. Dies deutet darauf hin, dass diese Art von Führungsaufgaben vermehrt unter starkem äusserem Druck vollzogen werden. Dagegen verliert das Fachwissen in grossen Firmen, in denen die Führungskräfte mit einer starken Aufgabenzunahme konfrontiert sind, an Bedeutung. Nur dort, wo die bürokratische Mitarbeiterführung zugenommen hat, sind gleichzeitig die An-

sprüche an die fachlichen und zum Teil der organisatorischen Qualifikationen der Führungskräfte gestiegen.

**Tabelle 5.10: Korrelationen zwischen Aufgaben- und Qualifikationswandel von Führungskräften in grossen Unternehmen**

	Fachwissen	Sozialkompetenzen	Organisationswissen	Belastbarkeit	Persönlichkeit
Schulung	n.s.	<b>.345**</b>	.291**	.267**	.251**
Betreuung	n.s.	.224**	.243**	.205**	<b>.302**</b>
Motivation	n.s.	.150*	.182*	n.s.	.206**
Teamarbeit im Management	n.s.	.273**	.240**	n.s.	.237*
Lösen komplexer Sachprobleme	.199*	<b>.351**</b>	.144*	.186**	.220*
Koordination, Entscheidungen	.192*	.233**	<b>.295**</b>	<b>.285**</b>	.257**
Aussenkontakte	n.s.	n.s.	n.s.	.270**	n.s.
Kontrolle	.275**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Weisungen, Regeln erstellen	<b>.287**</b>	n.s.	<b>.235**</b>	n.s.	n.s.

Signifikanz: \*\* p<.001; \*p<.05; n.s. nicht signifikant

Die Rollen der Führungskräfte haben sich in Grossbetrieben in den letzten Jahren vermehrt Richtung Betreuer, Trouble-Shooter und Entscheidungsträger gewandelt und damit auch den Bedarf nach nichtfachlichen, funktionsübergreifenden Führungsqualifikationen stark erhöht. Die Rolle des Problemlösers und des Beraters und Motivators rücken die sozialen Fähigkeiten oder umgekehrt die sozialen Defizite der Führungskräfte in den Mittelpunkt, die Rolle des Koordinators und Entscheidungsträgers steigert dagegen die Ansprüche an die Organisationsfähigkeit, Belastbarkeit und an die Persönlichkeit der Führungskräfte.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Entwicklung der Führungsmethoden und der damit zusammenhängenden veränderten Qualifikationsansprüche stark mit der Betriebsgrösse zusammenhängen. Und in den Grossunternehmen sind schliesslich zwei Entwicklungsmuster zu beobachten: In einer Minderheit von Betrieben gewinnen mit einem Ausbau der traditionellen Führungsmethoden im bürokratischen Sinn die fachlichen Qualifikationen der Führungskräfte an Bedeutung, während in der Mehrzahl der Unternehmen weichen Führungsmethoden mit kooperativen Führungsstilen im postfordistischen Sinn nichtfachliche Qualifikationen im Allgemeinen und soziale Qualifikationen im Besonderen deutlich in den Vordergrund gerückt sind.

## 5.4 Zusammenfassung

Dieses Kapitel thematisiert den Wandel der Ansprüche, die die schweizerische Privatwirtschaft an ihre Führungskräfte stellt. Die Führungsanforderungen sind einerseits als Führungsqualifikationen und andererseits als Führungsaufgaben operationalisiert. Es hat sich gezeigt, dass die Turbulenzen in der Wirtschaft, nachdem lange Zeit nur die Mitarbeitenden davon betroffen waren, nun auch die Unternehmenskader erfasst haben. Insgesamt sind die Anforderungen an die Vorgesetzten in der Privatwirtschaft innert kurzer Zeit massiv gestiegen. Dies manifestiert sich sowohl in einer starken Zunahme der Führungsaufgaben als auch in den veränderten Vorstellungen der Unternehmensleitungen von den Qualifikationen, über die ihre Führungskräfte verfügen sollen. Diese starke Zunahme der betrieblichen Führungsanforderungen ist ein Indiz dafür, dass in den Chefetagen erhebliche Führungsdefizite zu finden sind.

In der Qualifikationsforschung wird schon seit langem davon ausgegangen, dass sich bei den betrieblichen Anforderungen eine Verschiebung von funktionalen zu funktionsübergreifenden resp. von fachlichen zu nicht fachlichen Qualifikationen vollzogen hat und noch vollzieht. Diese Entwicklung hat verzögert auch in den Führungsetagen der Schweizer Privatwirtschaft eingesetzt und wird auch in unserer Qualifikationsbefragung bestätigt. Allerdings gilt sie nicht für die gesamte Wirtschaft, sondern sie ist mit bestimmten betrieblichen Eigenschaften verknüpft. Die Betriebsgrösse und rechtliche Verbindungen mit anderen Firmen (Mutter-, Tochtergesellschaften) unterstützen den Prozess einer zunehmenden Bedeutung von Sozial- und Selbstkompetenzen (Belastbarkeit, Persönlichkeit etc.) zuungunsten fachlicher Qualifikationen am stärksten. Die klassische Führungskraft aus der tayloristischen Hochblüte, der sich in seinem fachlichen Spezialgebiet in die Führungsetagen in der Hierarchie nach oben arbeitet, wird vor allem in Grossbetrieben und in Mutter- und Tochtergesellschaften zunehmend durch einen modernen Führungstyp mit fachlich unabhängigen projektorientierten Kompetenzen abgelöst.

Die Veränderungen der Fülle und Verteilung der Führungsaufgaben geben interessante Hinweise über den Wandel der Führungsstile und der Führungsrollen, die von den Vorgesetzten eingenommen werden. Die These, dass autoritäre Führungsmethoden durch partizipativere Führungsmodelle verdrängt werden, wird in unserer Untersuchung bestätigt. Im Zuge dieser Entwicklung gewinnen neue Führungsrollen stark an Konturen. Heutige Führungskräfte sehen sich je länger je weniger als Befehlsgeber, sondern zusehends als Coaches, Promotoren oder Koordinatoren von hoch qualifizierten Projektteams, die sich in ständigen Veränderungsprozessen befinden. Auch hier gilt, dass diese Veränderungen von Führungsfunktionen mit der Betriebsgrösse zunehmen und in rechtlich mit anderen Firmen verflochtenen Betrieben häufiger zu beobachten sind als in eigenständigen Firmen.

Daraus wird ersichtlich, dass ein klarer Zusammenhang zwischen der Tendenz zu kooperativer Führung und der zunehmenden Bedeutung funktionsübergreifender Führungsqualifikationen existiert. Die angesprochenen Führungsrollen wie Coaching oder Projektpromotion stehen in einer engen Wechselbeziehung zu Selbst- und Sozialkompetenzen. In kleinen Betrieben, die in klar umrissenen lokalen oder regionalen Märkten tätig sind, kann diese Wechselwirkung eher selten beobachtet werden, in mittleren und grossen Unternehmen gehört die dynamische Verbindung von kooperativem Führen mit den hohen Anforderungen an soziale Qualifikationen zur Grundlage im Führungsbereich.

## 6 Wandel der Arbeitsorganisation

Die Wachstums- und Beschäftigungskrise der 1980er Jahre hat in der Privatwirtschaft ein Nachdenken über die Tauglichkeit der bestehenden Methoden an den Arbeitsplätzen und in einer Situation der allgemeinen Verunsicherung eine generelle Neubesinnung eingeleitet. Als eines der zentralen Probleme der industriellen Krise wurde von vielen Fachleuten die fehlende Entfaltung der Produktivkräfte erkannt, und die Produktivkraftentwicklung ist zu einer wichtigen Forderung von Arbeits- und Organisationsreformen erhoben worden. Zentraler Aspekt dieser Überlegungen bildet die Entwicklung neuer Produktionskonzepte, die den Übergang von der klassischen tayloristischen Arbeitsorganisation in posttayloristische Organisationsmodelle bewerkstelligen sollen (vgl. Kern/Schumann 1984).

Für die Dynamisierung einer festgefahrenen Wirtschaft ist eine Entfaltung des Innovationspotentials unerlässlich, und dafür bietet die Neugestaltung von Produktion und Arbeit die Grundlage. Kern/Schumann sind zur Überzeugung gelangt, dass Voraussetzung und Folge der neuen Produktionskonzepte die Wiedereinführung und Verankerung von Produktionsintelligenz ist (Kern/Schumann 1984: 322). Diese Produktionsintelligenz ist im Verlauf des 20. Jahrhunderts in der Hochblüte des Massenkonsums einer totalen Arbeitsteilung und Bürokratisierung der Hierarchie geopfert worden.

Als Ausweg aus dieser produktionstechnischen Sackgasse hat sich ein ganzheitlicherer Aufgabenzuschnitt und eine breitere Verwendung von Qualifikationen angeboten. Grundlage der Aufhebung der Arbeitsteilung ist das Knowhow in der Produktion selbst, das durch eine optimale Ausschöpfung des vorhandenen Humankapitals in den Werkstätten und Büros der Wirtschaftsbetriebe sichtbar gemacht werden soll. Die dazu unerlässlichen Arbeitsveränderungen haben sich schon früh abgezeichnet. Dazu gehören ein Abbau von Hierarchien, eine Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten in der Produktion an die Entwicklungsfront, Schaffung eines innovativen Klimas durch vermehrte Zusammenarbeit in Teams und Flexibilisierungen der Arbeit.

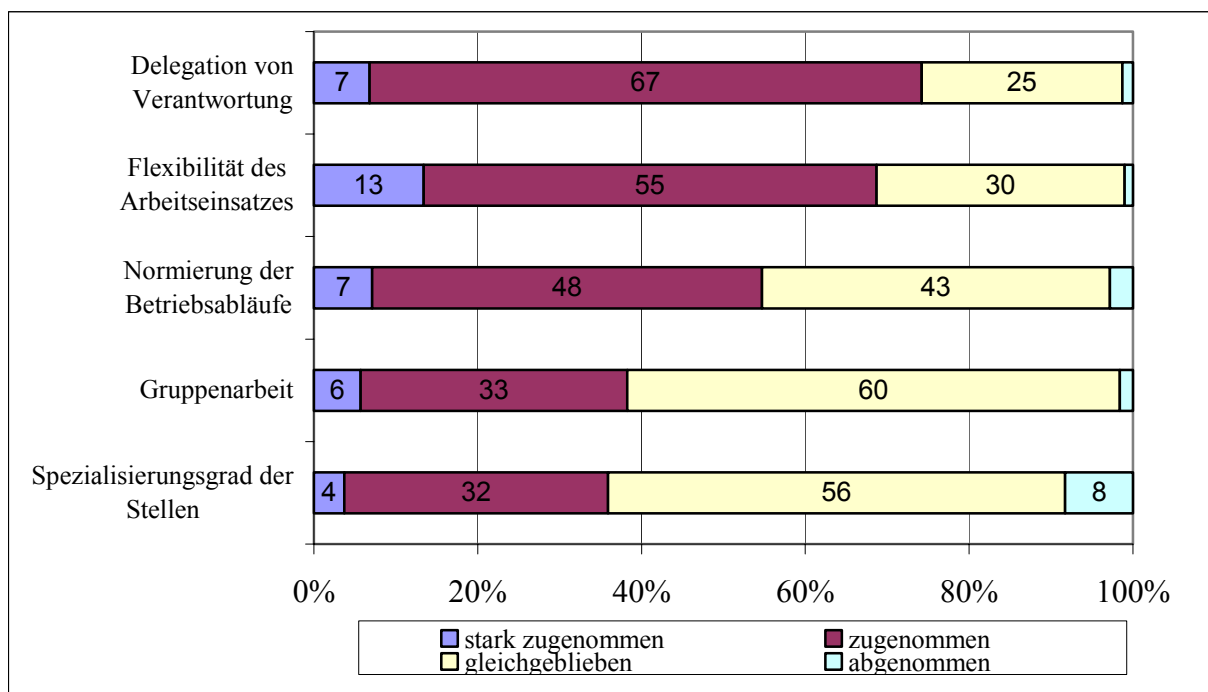
Im diesem Kapitel wird die Frage gestellt, inwieweit sich neue Konzepte der Arbeitsorganisation in den Betrieben der schweizerischen Privatwirtschaft eingeführt worden sind. Von besonderem Interesse ist weiter, ob und wie sich neue Konzepte der Arbeitsorganisation auf die Arbeit und die Anforderungen an die Führungskräfte auswirken. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Arbeitsorganisation eine der wichtigsten Determinanten für die Führungsanforderungen ist. Die zentrale Hypothese geht davon aus, dass eine Aufbrechung tayloristischer und bürokratischer Strukturen den Übergang von fachlichen zu nichtfachlichen Führungsqualifikationen fördern und kooperativere Führungsstile zu ungunsten autoritärer Methoden bedingen. Allerdings hat in den 1990er Jahren auch ein Trend zur Re-Taylorisierung stattgefunden, der mit seiner Aufsplitterung von betrieblichen Abläufen und einer Stärkung der arbeitsteiligen Organisation, die Komplexität von Führung reduziert und technische und betriebswirtschaftliche Aspekte des Managements wieder in den Vordergrund rückt.

### 6.1 Trend zu postfordistischen Arbeitsstrukturen

In unserer Befragung sind zwei Entwicklungslinien sichtbar geworden. Zum einen hat der grosse Umweltdruck, ausgelöst durch verschärfte Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation, zu

einer immensen Reformtätigkeit in den Schweizer Unternehmen geführt. Praktisch jeder Betrieb hat in den letzten Jahren in irgendeiner Weise eine Restrukturierung seiner Arbeitsorganisation durchgeführt. Und zweitens bestätigen sich die Thesen einer zunehmenden Ablösung tayloristischer Organisationsstrukturen durch neue Produktionskonzepte (vgl. *Abbildung 6.1*). Rund zwei Drittel der befragten Betriebe haben angegeben, dass sie in letzter Zeit eine Flexibilisierung der Betriebsabläufe und der Arbeitseinsätze durchgeführt haben, und noch mehr Betriebe, nämlich 75 Prozent, haben die Hierarchien in ihrer Organisation vermindert, indem sie mehr Verantwortung von den Führungsebenen an die Mitarbeiterebene delegiert haben. Dazu sind in 60 Prozent der Firmen die Mitsprachemöglichkeiten und die Autonomie der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz gefördert worden. Diese Tendenzen zu Dezentralisierung und Flexibilisierung werden durch die Förderung von Gruppenarbeit und Mitarbeiterrotation in zwei von fünf Betrieben unterstrichen.

**Abbildung 6.1: Wandel der Arbeitsorganisation, Prozentanteil der Betriebe**



In der Schweizer Privatwirtschaft haben sich die Verantwortlichen in den letzten Jahren daran gemacht, ihre bürokratischen Strukturen abzubauen und zu flexibilisieren. Dazu markiert die schon weiter oben festgestellte starke Zunahme der Aussenkontakte einen Übergang zu einem „customer focus“, der lange Zeit in der Schweizer Industrie vernachlässigt worden war. Diese Veränderungen deuten insgesamt stark auf eine Verlagerung hin zu einer prozess- und projektorientierten, horizontalen Organisationsstruktur, die abteilungsübergreifend in nur lose formalisierten Teams Ideen und Produkte entwickelt.

Gleichzeitig sind aber in vielen Betrieben auch gegensätzliche Entwicklungen zu beobachten, die mehr die These stützen, dass in den 1990er Jahren eine Gegenbewegung zu den postfordistischen Reformen mit dem Ziel einer Re-Taylorisierung in Gang gekommen ist. In Form von Erhöhungen des Spezialisierungsgrades von Stellenprofilen und stärkerer Normierung von Betriebsabläufen ist das Standardisierungsniveau angehoben worden, womit Führungskräfte ihre Zeit wieder vermehrt der Ausarbeitung und Durchsetzung von formellen Regeln



und Anweisungen und deren Kontrolle widmen müssen. So hat immerhin mehr als die Hälfte der Unternehmen Betriebsabläufe normiert und in rund 35 Prozent der Betriebe sind vermehrt Spezialisierungen von Stellen eingeführt worden.

Es sind also unterschiedliche, sich teilweise widersprechende Entwicklungen auszumachen, die sich gegenseitig jedoch nicht ausschliessen müssen, und die parallel im gleichen Betrieb stattfinden können. Dieser Umstand wird dadurch untermauert, dass alle fünf Dimensionen der Organisationsentwicklung untereinander signifikant korrelieren (vgl. *Tabelle 6.1*). In der Praxis ist es innerhalb der Betriebe demnach kein Widerspruch, dass gleichzeitig sowohl neue Produktionskonzepte als auch traditionelle, die Arbeitsteilung verstärkende Methoden verstärkt eingesetzt werden. Diese Vielseitigkeit deutet darauf hin, dass die Betriebe ihre Produktionsmethoden situativ verändern, indem sie sie relativ kurzfristig neuen Betriebsstrategien oder Umweltbedingungen anpassen. Und weiter sehen sie auch kein Problem darin, ihre Arbeitsstrukturen gleichzeitig zwei- oder mehrgleisig zu organisieren. Dieses Resultat deutet auf eine zunehmende Flexibilität der Betriebe bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitsorganisation hin.

**Tabelle 6.1: Korrelationen zwischen den Variablen des Organisationswandels der Arbeit**

	Delegation	Flexibilität	Gruppenarbeit	Spezialisierung
Delegation von Verantwortung				
Flexibilität beim Arbeitseinsatz	.231**			
Gruppenarbeit	.280**	.227**		
Spezialisierungsgrad der Stellen	.101**	.125**	.102**	
Normierung der Betriebsabläufe	.190**	.209**	.154**	.158**

Signifikanz: \*\* p<.001; \*p<.05; n.s. nicht signifikant

Diese zunehmende Flexibilität in der Organisationsgestaltung wird in erster Linie in den kleinen Betrieben sichtbar. Die Differenzierung nach Betriebsgrösse zeigt, dass diese signifikanten Korrelationen über alle Dimensionen auf die kleinen Firmen zurückzuführen sind (vgl. *Tabelle 6.2*). In kleinen Betrieben entwickeln sich Organisationsstrukturen gleichzeitig in verschiedene Richtungen. Zwar sind die Korrelationen zwischen den drei Dimensionen der neuen Produktionskonzepte (Delegation, Flexibilisierung, Gruppenarbeit) am höchsten, aber zwischen der zusätzlichen Normierung von Abläufen und der Delegierung von Verantwortung oder der zunehmenden Flexibilität von Arbeitseinsätzen sowie zwischen einem zunehmenden Spezialisierungsgrad der Stellen und einem Trend zur Gruppenarbeit bestehen signifikante Zusammenhänge. Das heisst nicht, dass ein direkter Zusammenhang zwischen posttayloristischen und tayloristischen Tendenzen besteht oder bestehen muss, sondern dass die kleinen Betriebe je nach Situation, in der sie sich befinden, die adäquaten Reorganisationsreformen durchführen. In dieser organisatorischen Flexibilität der Kleinunternehmen manifestiert sich andererseits auch viel Hektik und Unsicherheit, die zeigen, dass sich die kleinen Firmen mit der neuen Unübersichtlichkeit in der Wirtschaftswelt noch sehr schwer tun.

Mit zunehmender Betriebsgrösse verschwindet die, negativ ausgedrückt, Beliebigkeit in der Wahl der Organisationsreformen. In mittleren Betrieben verlieren die Korrelationen zwischen den traditionellen und den neuen Produktionskonzepten an Stärke und sind zum Teil nicht mehr vorhanden. So existiert in mittleren Betrieben keine Beziehung zwischen der Delegation von Verantwortung an die Mitarbeitenden und dem Spezialisierungsgrad der Stellen und der Normierung von Betriebsabläufen. Umgekehrt ist sowohl in mittleren wie auch kleinen Betrieben der stärkste Zusammenhang zwischen der Delegierung von Verantwortung und einem Trend zu vermehrter Gruppenarbeit zu beobachten, ein Hinweis für eine Stärkung neuer Produktionskonzepte auch in kleinen und mittleren Firmen.

In grossen Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten sind die Reformen der Arbeitsorganisation klarer: relativ starke Korrelationen zwischen den postfordistischen Konzepten und praktisch keine Zusammenhänge zwischen fordistischen und postfordistischen Konzepten. Grosse Betriebe entscheiden sich mehrheitlich für die Einführung neuer Produktionsmethoden oder verstärken in ihrer Minderheit schon vorhandenen oder noch nicht ausgeschöpfte klassische Formen der Arbeitsorganisation wie eine starke Spezialisierung oder Standardisierung von Abläufen. In Grossunternehmen nehmen im Unterschied zu den Betrieben im mittleren Segment die Flexibilisierungsmassnahmen eine sehr dominante Rolle ein, die stark mit Teamentwicklung in Form von Gruppenarbeit und Verantwortungsdelegierung gekoppelt sind.

**Tabelle 6.2: Korrelationen zwischen den Variablen des Organisationswandels der Arbeit, nach Betriebsgrösse**

		Delegation	Flexibilisierung	Gruppenarbeit	Spezialisierung
Kleinbetriebe (1-49)	Delegation				
	Flexibilisierung	.223**			
	Gruppenarbeit	<b>.274**</b>	.187**		
	Spezialisierung	.111*	.138**	.193**	
	Normierung	.218**	.227**	.161**	.165**
mittlere Betriebe (50-249)	Delegation				
	Flexibilisierung	.156**			
	Gruppenarbeit	<b>.274**</b>	.180**		
	Spezialisierung	n.s.	.103*	n.s.	
	Normierung	n.s.	.135*	.125*	.118*
Grossbetriebe (250 -)	Delegation				
	Flexibilisierung	<b>.312**</b>			
	Gruppenarbeit	.195**	<b>.292**</b>		
	Spezialisierung	n.s.	n.s.	n.s.	
	Normierung	.184*	.195*	n.s.	.184*

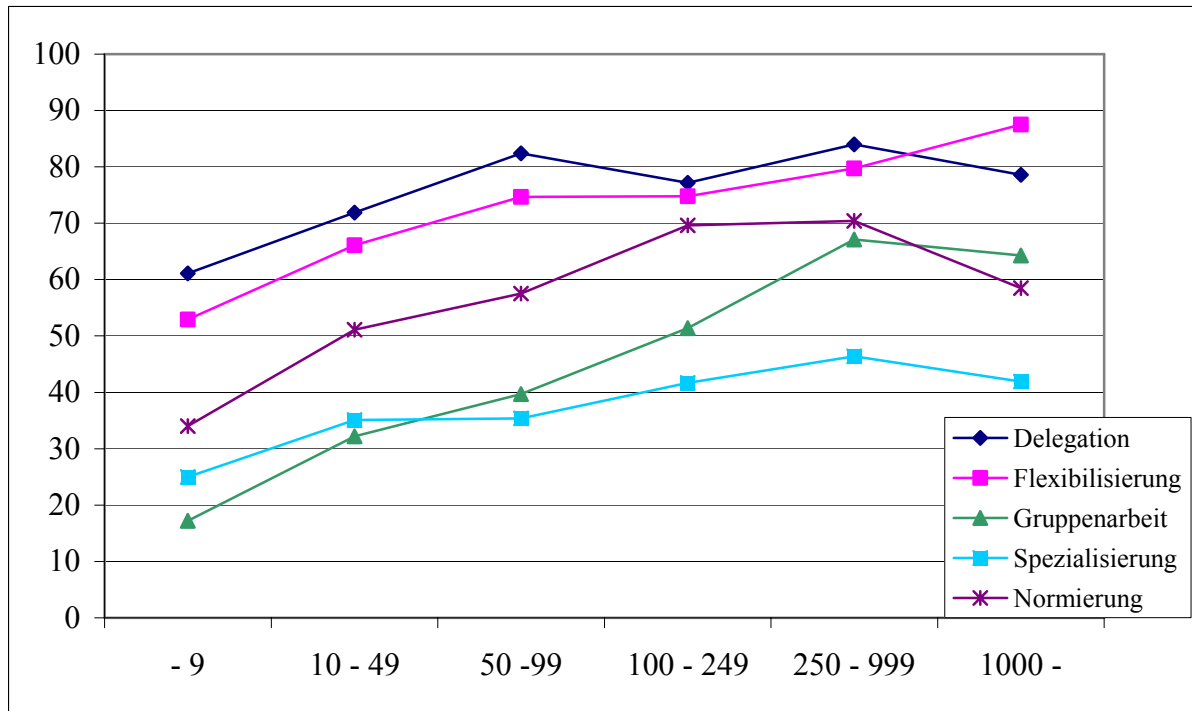
Signifikanz: \*\* p<.001; \*p<.05; n.s. nicht signifikant

Der Vergleich der umgesetzten Restrukturierungen mit der Betriebsgrösse zeigt, dass die Reformtätigkeit mit steigender Betriebsgrösse leicht zunimmt (vgl. *Abbildung 6.2*). Dieses Erkenntnis gilt vor allem bis zu einer Grösse von 100 Beschäftigten, danach flacht die Kurve deutlich ab und ab 1000 Angestellten verläuft sie praktisch überall wieder abwärts. Die stärkste Reformtätigkeit ist somit in den grossen Betrieben mit 250 bis 1000 Beschäftigten zu finden, die ganz grossen Unternehmen mit über 1000 Beschäftigten weisen dagegen eine etwas geringere Reformaktivität auf.

Eine Ausnahme bilden die Flexibilisierungsmassnahmen, die stark mit der Betriebsgrösse korrelieren, weil hier vor allem die grössten Unternehmen besonders aktiv sind und die Steigerung der Flexibilität beim Arbeitseinsatz und bei den Betriebsabläufen bei diesen die häufigsten Reformmassnahmen darstellen. In den übrigen Betrieben ist die häufigste Restrukturierungsform der späten 1990er Jahre die Abgabe von Verantwortung an tiefere Hierarchiestufen was dem Bestreben nach einer Verflachung der Hierarchien gleich kommt. Am stärksten gewinnt aber, auf einem etwas tieferen Niveau, die Teamorientierung mit steigender Beschäftigtenzahl an Bedeutung. Hat das Prinzip der Gruppenarbeit in weniger als 30 Prozent

der Kleinbetriebe zunehmend Fuss gefasst, sind es bei den grossen Unternehmen zwei Drittel, die vermehrt auf Gruppenarbeit setzen.

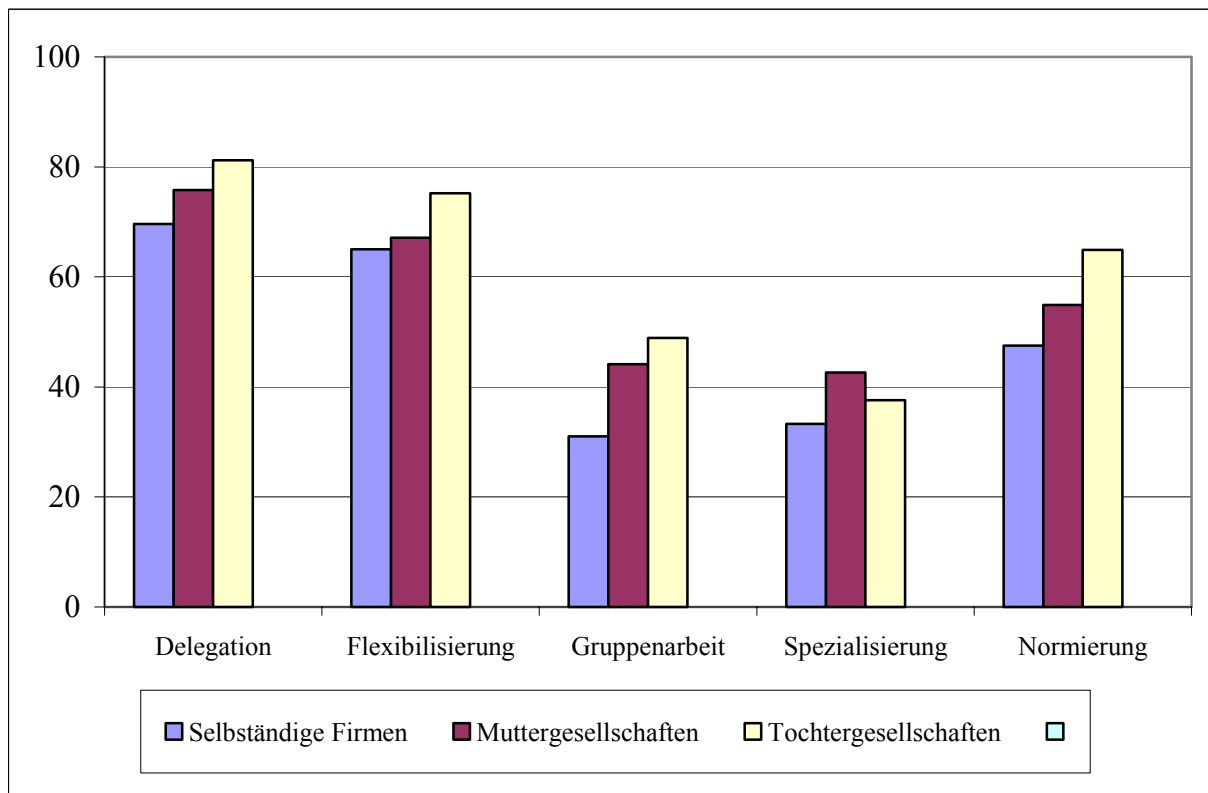
**Abbildung 6.2: Wandel der Organisationsstruktur: Verstärkung der folgenden Strukturdimensionen, nach Betriebsgrösse**



Die dominanten Produktionskonzepte aus der hohen Zeit des Taylorismus sind keineswegs am Verschwinden. Im Gegenteil haben vor allem bei den „reformfreudigen“ Betrieben im Grössenbereich 100 bis 1000 Beschäftigte die Mehrzahl der Betriebe Betriebsabläufe standardisiert und normiert. Dies ist ein Beleg dafür, dass nicht von postfordistisch oder fordistisch strukturierten Betrieben sprechen kann, sondern dass innerhalb des gleichen Betriebes je nach Situation eine bestimmte Produktionsmethode vorgezogen wird. Allerdings ist in den letzten Jahren doch eine klare Abkehr von einem hohen Spezialisierungsgrad der Stellen feststellbar. Die Tendenz zu stärkerer Spezialisierung verliert mit steigender Unternehmensgrösse im Vergleich mit den übrigen Reformmassnahmen an Bedeutung und spielt in grossen Betrieben nur eine untergeordnete Rolle.

Ähnlich wie bei den Führungsanforderungen besteht auch bezüglich Reformen der Arbeitsorganisation ein Zusammenhang mit der Rechtsform der Betriebe. Selbständige Firmen, die auf dem Binnenmarkt tätig sind, verhalten sich eindeutig weniger reformaktiv im Vergleich mit rechtlich mit anderen Firmen verflochtenen Unternehmen. Bei diesen führen die Tochtergesellschaften öfters Restrukturierungsmassnahmen im Arbeitsbereich durch als die Muttergesellschaften (vgl. *Abbildung 6.3*). Eine Ausnahme bilden die Massnahmen zur Erhöhung des Spezialisierungsgrads der Stellen, die in Muttergesellschaften am häufigsten durchgeführt werden.

**Abbildung 6.3: Wandel der Organisationsstruktur: Verstärkung der Strukturdimensionen, nach Rechtsform des Betriebes**



Wird die Rechtsform durch die Firmengrösse kontrolliert relativiert sich die Vorstellung der Rechtsform als massgebliche Determinante zu grossen Teilen (vgl. *Tabelle 6.3*):

*Delegation:* Die Werte zwischen den Kategorien variieren nicht sehr stark. Linearer Einfluss der Grösse ergibt sich nur bei den selbständigen Firmen, lineare Abhängigkeit von der Rechtsform nur bei den Kleinbetrieben. Zwei Betriebskategorien fallen aus dem Rahmen und zwar sind es die grossen und die kleinen selbständigen Firmen. Letztere haben klar am wenigsten häufig Verantwortung nach unten delegiert. Grosse, eigenständige Schweizer Unternehmen haben sich dagegen als grosse Stärker der Mitarbeiterebene profiliert.

*Flexibilisierung:* Bei den Flexibilisierungsmassnahmen tut sich eine Schere auf: Kleine Firmen, allen voran kleine Muttergesellschaften, sind deutlich weniger flexibilisierungsfreudig. Mit Abstand am meisten flexibilisiert haben grosse Tochtergesellschaften.

*Gruppenarbeit:* In allen drei Rechtsformen nimmt der Trend zu verstärkter Gruppenarbeit mit steigender Betriebsgrösse zu. Deutlich am wenigsten investiert in die Stärkung von Teamarbeit haben kleine selbständige Betriebe und kleine Mutterfirmen. Gruppenprozesse am stärksten vorangetrieben haben dagegen grosse Muttergesellschaften.

*Spezialisierung:* Die Differenzen zwischen den Kategorien ist relativ gering. In allen Grössenkategorien haben die Muttergesellschaften den Spezialisierungsgrad ihrer Stellen am stärksten erhöht.

*Normierung:* Bei den Veränderungen der Strukturdimension Normierung von Betriebsabläufen determiniert die Rechtsform in allen Grössenkategorie die Aktivitäten der Betriebe. Am

häufigsten zum Mittel der Standardisierung von Betriebsabläufen gegriffen haben mittlere und grosse Tochtergesellschaften.

**Tabelle 6.3: Wandel der Organisationsstruktur, nach Grösse und Rechtsform des Betriebes**

		selbständige Firmen	Mutter- gesellschaften	Tochterge- sellschaften
Delegation von Verantwortung	klein	65.6	71.4	<b>79.3</b>
	mittel	77.2	78.6	<b>83.0</b>
	gross	94.6	78.9	80.6
Flexibilität beim Arbeitseinsatz	klein	61.7	56.5	<b>65.7</b>
	mittel	72.8	72.9	<b>77.7</b>
	gross	71.4	78.8	<b>84.4</b>
Gruppenarbeit	klein	26.9	25.7	<b>36.6</b>
	mittel	39.7	46.4	47.7
	gross	50.0	<b>77.1</b>	69.6
Spezialisierungs- grad der Stellen	klein	32.2	40.0	33.6
	mittel	35.5	39.1	37.1
	gross	38.5	<b>55.3</b>	44.3
Normierung der Betriebsabläufe	klein	43.9	45.7	55.4
	mittel	56.3	59.7	68.6
	gross	57.9	62.9	70.4

Ein Vergleich der Nationalität der Muttergesellschaft ergibt keine signifikanten Unterschiede in der Reformtätigkeit der Tochtergesellschaften. Die Annahme, dass sich Schweizer Betriebe einem weniger starken Wandel unterziehen als ausländische wird auch in diesem Fall nicht bestätigt. Trotzdem sind kleine Unterschiede festzustellen: Tochtergesellschaften mit schweizerischer Muttergesellschaft sind eher aktiver bei Flexibilisierungen, Tochtergesellschaften mit Muttergesellschaften ausländischer Herkunft engagieren sich dagegen eher stärker in Richtung Gruppenprozesse.

## 6.2 Einfluss der Arbeitsorganisation auf die Führungsanforderungen

Die wichtige Frage ist nun, wie die Organisationsstruktur mit der Qualifikationsnachfrage zusammenhängt. Aus theoretischer Sicht drängt sich die zentrale Hypothese auf, dass der Wandel zu prozess- und teamorientierten Strukturen und zur Verflachung der Hierarchien mit einem Trend zur Nachfrage nach funktionsübergreifenden Qualifikationen zusammenhängt. Daran schliesst sich die Frage an, inwieweit sich innerhalb der funktionsübergreifenden bzw. nichtfachlichen Qualifikationen divergente Korrelationen ergeben. Die Festsetzung einer bestimmten Strategie bei der Organisation der Arbeit kann sich auch darauf auswirken, ob im Kompetenzprofil von Beschäftigten bspw. eher auf soziale Qualifikationen oder Selbstkompetenzen geachtet wird.

Im folgenden wird nicht nur der Einfluss der Veränderungen der Arbeitsorganisation auf die Führungsanforderungen untersucht, sondern in einem ersten Schritt werden auch deren Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen auf **Mitarbeitererebene** angeschaut. Die fünf Gruppen von Qualifikationsanforderungen auf Mitarbeitererebene sind aus einer Faktoranalyse aus einem Set von 26 Qualifikationen für Mitarbeitende entstanden. Dabei wurde danach gefragt, wie wichtig die 26 Qualifikationen für die Aufgabenerfüllung der Mitarbeitenden sind. Die fünf Faktoren setzen sich aus folgenden Qualifikationen zusammen:

- **Selbstkompetenzen:** Kreativität, selbständiges Denken, selbständiges Arbeiten, Selbsteinschätzung, psychische und physische Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen und Initiative
- **Sozialkompetenzen:** Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit und Kontaktfreudigkeit.
- **Spezialkenntnisse:** Fremdsprachenkenntnisse, EDV-Kenntnisse und gute Allgemeinbildung.
- **Fachkenntnisse:** spezielles Berufswissen, Berufserfahrung und Planungs- und Organisationsfähigkeit sowie Problemlösungsfähigkeit.
- **traditionelle Arbeitstugenden:** Gehorsam, Pünktlichkeit und Loyalität.

Es zeigt sich, dass die Zusammenhänge zwischen Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen auf Mitarbeitererebene weniger signifikant als im Führungsbereich ausfallen. Die Ursache könnte allerdings auch methodischer Natur sein, da bei den Mitarbeitenden die aktuelle Einschätzung der Bedeutung von Qualifikationen, erhoben wurde, auf der Führungsebene jedoch nach dem Wandel der Qualifikationsnachfrage gefragt wurde.

Trotz der geringeren Signifikanz ergibt der Vergleich des arbeitsorganisatorischen Wandels mit der Qualifikationsnachfrage auf Mitarbeitererebene einige interessante Ergebnisse (vgl. *Tabelle 6.4*). Die Tendenz weg von bürokratischen in Richtung postfordistische, teamorientierte Organisationsformen und flachere Hierarchien ist verknüpft mit einer hohen Bedeutung von funktionsübergreifenden Qualifikationen, die oben gestellte Hypothese wird also bestätigt. Die neuen Produktionskonzepte erfordern in erster Linie „soft skills“ von den Mitarbeitenden, wie Selbst- und Sozialkompetenzen bezeichnet werden.

Drei Korrelationen stechen heraus und illustrieren die wichtigsten Entwicklungen. Erstens ist ein Abbau von Hierarchien an einen hohen Anspruch an die Selbstkompetenzen der Mitarbeitenden gepoppelt. Selbständigkeit im Denken, Arbeiten und Entscheiden, Belastbarkeit, Initiative und Kreativität sind Voraussetzungen für die Angestellten in Betrieben, die vermehrt Verantwortung an ihre Mitarbeitenden delegieren. Andere Folgen für die Qualifikati-

ansforderungen hat die Tendenz zum gruppenbezogenen Arbeiten. Stärker als Selbstkompetenzen werden für die Teamarbeit die sozialen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert. Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Kontaktfreudigkeit und Einfühlungsvermögen bilden die Basis der Teamarbeit. Überhaupt haben die traditionellen Arbeitstugenden in den neuen Produktionskonzepten ganz allgemein an Stellenwert eingebüsst, während sie in Betrieben, die stärker auf Spezialisierung setzen, wichtiger geworden sind.

**Tabelle 6.4: Korrelationen zwischen Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeitenden und Wandel der Organisationsstruktur**

	Selbstkompetenzen	Sozialkompetenzen	Spezialkenntnisse	Fachkenntnisse	traditionelle Arbeitstugenden
Delegation	<b>.154**</b>	.088*	n.s.	.122**	-.121**
Flexibilisierung	.121**	n.s.	-.120**	n.s.	-.127**
Teamorientierung	n.s.	<b>.165**</b>	.101**	n.s.	<b>-.172**</b>
Spezialisierung	.102**	n.s.	n.s.	.087*	.131**
Normierung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

Signifikanz: \*\* p<.001; \*p<.05; n.s. nicht signifikant

Das dritte herausragende Ergebnis bildet die Rückstufung traditioneller Arbeitstugenden wie Loyalität und Pünktlichkeit in teamorientierten Strukturen. In Firmen, die postfordistische Strukturreformen eingeleitet haben, spielen sie eine sehr untergeordnete Rolle, ihr Wertverlust in teamorientierten Strukturen fällt dabei besonders auf, während sie in Betrieben mit einem Trend zu vermehrter Spezialisierung und damit zur Betonung tayloristischer Organisationsstrukturen (nach wie vor) sehr wichtig sind.

Noch signifikanter sind die Beziehungen zwischen Veränderungen der Arbeitsorganisation und den Führungsanforderungen. Der Zusammenhang zwischen den neuen postfordistischen Produktionskonzepten und den funktionsübergreifenden Qualifikationen ist auf Führungsebene noch augenfälliger. Anders als auf Mitarbeiterebene haben im Kaderbereich die Sozialkompetenzen in den neuen Konzepten eindeutig am stärksten an Bedeutung gewonnen (vgl. *Tabelle 6.5*). Am signifikantesten ist dabei auch bei den Führungskräften die Verknüpfung zwischen Sozialkompetenzen und vermehrter Teamorientierung. Das heisst aber nicht, dass die Anforderungen an die fachlichen Qualifikationen gesunken sind, so sie haben nur im Vergleich zu den Sozialkompetenzen an Relevanz eingebüsst.



**Tabelle 6.5: Korrelationen zwischen Veränderungen der Arbeitsorganisation und Qualifikationswandel von Führungskräften**

	Sozial- kompetenzen	Belastbarkeit	Persön- lichkeit	Organisations- fähigkeit	Fachwissen
Delegierung	<b>.251**</b>	.167**	<b>.207**</b>	<b>.212**</b>	.071*
Flexibilisierung	<b>.245**</b>	<b>.289**</b>	.187**	.181**	.153**
Teamorientierung	<b>.295**</b>	.122**	.192**	.166**	n.s.
Spezialisierung	.109**	.116**	.099**	.148**	.179**
Normierung	.129**	.176**	.158**	.199**	.130**

Signifikanz: \*\*  $p < .001$ ; \*  $p < .05$ ; n.s. nicht signifikant

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Einführung neuer Produktionskonzepte mit einem Anstieg der Qualifikationsanforderungen sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Vorgesetztenenebene verbunden ist. Wie haben sich aufgrund von Restrukturierungen in den letzten Jahren die Führungsaufgaben und damit die Rollen der Führungskräfte verändert? Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben wurde, ist bei den Führungsaufgaben ein leichter, von der Betriebsgröße abhängiger Trend zu kooperativeren, weicheren Führungsmethoden festzustellen.

Das hervorstechendste Ergebnis besteht darin, dass ein Übergang zu postfordistischen Strukturen die Prioritäten in der Mitarbeiterführung radikal geändert hat. Je eher Verantwortung nach unten delegiert worden ist und je eher Teamorientierung stattgefunden hat, desto eindeutiger ist Mitarbeiterkontrolle durch eine „weichere“ Personalführung abgelöst worden. Die Rollen als Coach und Motivator sind ins Zentrum gerückt (vgl. *Tabelle 6.6*). Aber auch die Rollen als Problemlöser und Koordinator sind mit postfordistischen Restrukturierungen sehr stark verknüpft. Die Führungsrolle als „Weisungsgeber“ oder „Regulator“ in einem formellen Sinne tritt dagegen bei der Stärkung fordistischer Elemente der Arbeitsorganisation in den Vordergrund.

Die Zusammenarbeit innerhalb des Managements, in erster Linie in Form von zunehmender Sitzungstätigkeit, wird am deutlichsten durch postfordistische Strukturreformen intensiviert. Am signifikantesten ist der Zusammenhang zwischen der Einführung oder Förderung von Gruppenarbeit und einer exzessiveren Sitzungstätigkeit innerhalb der Führung. Auch die Aussenkontakte der Führungskräfte zu Kunden und Lieferanten erhöht sich durch Strukturreformen markant, allerdings nicht in einem so hohen Mass wie die Aufgaben im Bereich Personenführung und strategische Führung.

**Tabelle 6.6: Korrelationen zwischen Veränderungen der Arbeitsorganisation und Qualifikationswandel von Führungskräften**

	Delegation	Flexibilisierung	Teamorientierung	Spezialisierung	Normierung
Schulung der Mitarbeitenden	<b>.255**</b>	.189**	<b>.241**</b>	.149**	<b>.224**</b>
Betreuung der Mitarbeitenden	<b>.227**</b>	.186**	<b>.279**</b>	.124**	.165**
Motivation der Mitarbeitenden	<b>.262**</b>	.173**	<b>.200**</b>	.103**	.117**
Sitzungen im Management	<b>.212**</b>	.135**	<b>.307**</b>	.130**	.159**
Lösen komplexer Sachprobleme	<b>.244**</b>	<b>.218**</b>	<b>.234**</b>	.152**	.177**
Koordination, Entscheidungen	<b>.236**</b>	<b>.209**</b>	<b>.214**</b>	.123**	.166**
Aussenkontakte	.169**	.182**	.081*	.116**	.139**
Kontrolle der Mitarbeitenden	-.078*	n.s.	-.134**	.120**	.113**
Formelle Regeln, Weisungen	n.s.	n.s.	n.s.	.160**	<b>.221**</b>

Signifikanz: \*\* p<.001; \*p<.05; n.s. nicht signifikant

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass Restrukturierungsaktivitäten ganz allgemein die Belastung des Führungspersonals stark erhöhen. So fällt bspw. auf, dass auch Spezialisierungs- aber vor allem Standardisierungstendenzen eine starke Zunahme der Mitarbeiterschulung zur Folge haben. Andererseits ist ein Zusammenhang feststellbar zwischen stärkerer Normierung von Betriebsabläufen und einer relativ tiefen Qualifikationsnachfrage auf der Mitarbeiterebene. Trends zu Standardisierungen fördern damit eine Erneuerung der Kluft zwischen Führung und Mitarbeitern: tiefe Anforderungen an die Mitarbeiter, gleichzeitig steigende Anforderungen an die Führungskräfte.

Zusammenfassend stechen zwei Ergebnisse heraus: Zum einen klarer Zusammenhang zwischen der Entwicklung zu postfordistischen Strukturen und den Anforderungen an die Führungskräfte enorm und zum anderen beschleunigen die neuen Produktionskonzepte den Übergang von autoritären zu kooperativen Führungsmethoden stark.

### 6.3 Einfluss der Kadergrösse auf die Arbeitsorganisation

In den Unternehmensreformen seit den 1980er Jahren nimmt die Diskussion um die Kadergrösse eine zentrale Position ein. Vor allem die neuen Methoden der Unternehmensführung Lean Production, Lean Management oder Lean Administration bezwecken eine Einsparung von Kosten unter anderem auch durch eine Verschlinkung der Strukturen. Ein zentraler Aspekt im Lean Management ist die kundenorientierte schlanke Fertigung mit Just-in-Time-Lieferungen, die Grundlage dafür sind schlanke Hierarchien mit einem Abbau von Hierarchiestufen und einer Minimierung der Administration. Auch in den Schweizer Betrieben ist damit zu rechnen, dass Betriebe, die neue Produktionskonzepte eingeführt haben, über ein

kleineres Kader verfügen. Allerdings muss sich die Kaderreduktion nicht auf allen Hierarchiestufen gleich auswirken.

In der Literatur werden im Führungsbereich von Unternehmen in der Regel drei Typen von Rangebenen unterschieden (vgl. Berce: 1997: 72ff.): Top-Management, mittleres Management und unteres Management. Diese Hierarchie wird wesentlich durch die Struktur der Entscheidungsprozesse bestimmt. Es handelt sich um Entscheidungsebenen unterschiedlicher Ranghöhe, was sich in der Praxis in Begriffen wie Unternehmensleitung, Bereichsleitung, Abteilungsleitung oder Gruppenleitung ausdrückt.

Diese drei Ebenen unterscheiden sich vor allem durch die Art der Aufgaben, den Anteil der Entscheidungs- und Realisationsaufgaben, durch die Reichweite ihrer Entscheidungen, durch die Geltungsdauer der getroffenen Entscheidungen und durch den Grad der Programmierbarkeit der Entscheidungen. In unserer Untersuchung haben wir nur zwei Führungsebenen unterschieden, indem wir oberes und mittleres Management zusammengeschlossen haben. Während strategische Entscheidungen praktisch dem Top-Management vorbehalten sind, ist der Anteil der dispositiven Entscheidungen wie Anordnungen und Verfügungen im mittleren Management zentral.

Mittleren Managern wird auch die spezifische Funktion als Wissensträger und Wissensvermittler zugeordnet, sie üben spezifische Pufferfunktionen aus und bilden eine Art Ressourcenpolster für organisatorischen Wandel. Ihre Wissens-Funktion legitimiert sich vor allem durch ein grosses Fach- und ein umfangreiches Erfahrungswissen, zweites ist dabei stark organisationsspezifisch geprägt (Kenntnisse über das Unternehmen).

Der mittlere Manager ist ein Mittelsmann in verschiedener Hinsicht. Vor allem ist er als „liaison worker“ ein Vermittlungsarbeiter, welcher die kommunikativen Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und ausführenden Mitarbeitern herstellt (Berce 1997: 75). Als Repräsentant bürokratischer Administration verliert das mittlere Management in prozessorientierten Strukturen mit Teambildung und Kompetenzverlagerungen an die Produktionsfront einen Teil seiner Funktionen, er wird durch neue Produktionsmethoden häufig überflüssig. Somit muss angenommen werden, dass in team- und prozessorientierten Strukturen der durchschnittliche Anteil mittlerer Manager an der Gesamtbelegschaft tiefer ist als in funktionsorientierten Organisationen.

*Tabelle 6.7* gibt Aufschluss über den Zusammenhang zwischen der Grösse des mittleren Kaders und der Restrukturierungstätigkeit in der Organisation der Arbeit. Auf den ersten Blick fällt auf, dass das mittlere Kader in reformorientierten Betrieben signifikant kleiner ist als in Firmen, die ihre Arbeitsorganisation in den letzten Jahren nicht restrukturiert haben. Am deutlichsten wird der Zusammenhang bei Flexibilisierungsmassnahmen und bei Massnahmen, die zur Stärkung der Mitarbeiterebene beitragen. Sind in diesen Bereichen Reorganisationen durchgeführt worden, beträgt der Anteil des mittleren Kaders weniger als 12 Prozent der Beschäftigten, hat sich die Organisation aber nicht verändert, ist die mittlere Kaderebene mit gegen 15 Prozent deutlich stärker vertreten.

**Tabelle 6.7: Prozentanteil oberes und mittleres Kader an der Betriebsbelegschaft, nach Veränderungen der Organisationsstruktur**

	Delegation	Team-orientierung	Flexibilität	Normierung	Speziali-sierung
<i>Veränderung der Organisation:</i>					
Organisation verändert	12.0	11.4	11.7	11.7	12.4
Organisation nicht verändert	14.8	13.8	14.5	13.8	12.8
t-test	-4.538	-4.154	-4.880	-3.758	-.740
(sign.)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.459)

Damit ist der Zusammenhang zwischen der Grösse des mittleren und oberen Kaders und der Einführung neuer postfordistischer Produktionstechniken - Flexibilisierung, Verantwortungsverschiebung an die Produktionsfront, Teamarbeit - eindeutig festzustellen. Allerdings trifft diese Beobachtung auch auf Betriebe mit zunehmender Standardisierung zu, und nur zwischen Wandel des Spezialisierungsgrades und Anteil mittleres Management gibt es keinen Zusammenhang. Insgesamt gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Reformfreudigkeit resp. Reformtätigkeit und einem relativ tiefen Anteil des mittleren und oberen Kaders an der Gesamtbelegschaft. Die Gründe liegen darin, dass einerseits numerische Flexibilisierungen, d.h. in diesem Fall Entlassungen, in vielen Fällen ein nicht unbedeutender Aspekt von Restrukturierungen sind. Andererseits wird dem mittleren Management seine Vermittler- oder Pufferfunktion zum Verhängnis und sie fallen zwischen Stuhl und Bank, weil sie sowohl zu wenig Gewicht bei den strategischen Entscheidungen haben als auch zu weit entfernt vom Realisationsbereich sind, wo funktionale Flexibilisierungsmassnahmen greifen.

Die unterste Kaderebene, das Lower-Management, hat dagegen andere Aufgabenschwerpunkte. Ihre Aufgaben sind durch eine unmittelbare Realisationsnähe gekennzeichnet und Führungskräfte der unteren Instanzen sind häufig selbst in beträchtlichem Umfang ausführend tätig. Mitglieder des unteren Kaders beschäftigen sich vorwiegend mit Übermittlung, Erklärung und Verständlichmachung der Anordnungen sowie dem Vorführen bestimmter Tätigkeiten. Zu den unteren Instanzen sind Büroleiter, Gruppenleiter, Werkmeister, Vorarbeiter oder Kolonnenführer zu zählen.

Damit sind sie, anders als die mittlere Führungsebene, unmittelbarer von Reformmassnahmen, die die Mitarbeiterschaft stärker in die Verantwortung einbeziehen, betroffen. Parallel zu einer Verlagerung von Mitsprachemöglichkeiten an die Produktionsfront, so nahe wie möglich zu den Kunden, und einer Verflachung von Hierarchien verlagert sich auch die Vermittlerfunktion in manchen Fällen vom mittleren Management zum unteren Management. Damit wäre eine Aufwertung der unteren Führungsebenen im Vergleich zum mittleren Kader verbunden. Unsere Resultate deuten darauf hin, dass der Umfang des unteren Kaders in reformorientierten Betrieben eher grösser ist (vgl. *Tabelle 6.8*). Der Trend deutet jedoch nicht in Richtung eines Zusammenhangs unteres Kader und Förderung neuer Produktionskonzepte. So sind sowohl eine Zunahme gruppenorientierter Organisation als auch eine Stärkung des Spezialisierungsgrads von Stellen mit einem grossen unteren Kader verknüpft.

**Tabelle 6.8: Prozentanteil unteres Kader an der Betriebsbelegschaft, nach Veränderungen der Organisationsstruktur**

	Delegation	Gruppenarbeit	Flexibilität	Normierung	Spezialisierung
<i>Veränderung der Organisation:</i>					
Organisation verändert	10.3	11.2	10.0	10.5	11.1
Organisation nicht verändert	9.6	9.5	10.2	9.9	9.6
t-test (sign.)	1.300 (.194)	3.292 (.001)	-.335 (.738)	1.108 (.268)	3.016 (.003)

Die Gründe für einen grösseren Umfang des unteren Kaders variieren je nach Wahl der Restrukturierungsmassnahmen. Eine zunehmende Spezialisierung verlangt eine hohe Zahl von Führungskräften der unteren Kaderstufe, weil sie dank einer Beherrschung der Aufgaben auf der Realisationsebene in der Lage sind, ihre Mitarbeiter auf der fachlichen Ebene zu unterweisen. Die Tendenz zu Teambildungen wirkt sich auf die unterste Kaderstufe insofern positiv aus, dass damit interessante Bedingungen für leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen werden, indem sie sich über qualifizierte Teamarbeit in den Vorgesetztenbereich emporarbeiten können. Insgesamt wird es in Betrieb mit einer prozessorientierten Teamstruktur eher zu einer Angleichung zwischen mittlerem und unterem Kaderbereich kommen.. Das kann so weit führen, dass mit einem Abbau von Hierarchiestufen die formelle Unterteilung in mittlere und untere Kader ganz aufgehoben wird.

Die Aufwertung des unteren Kaders geht auch daraus hervor, dass eine Zunahme der „weichen“ Führungsaufgaben Schulung, Betreuung und Motivation der Mitarbeitenden der Bedarf an unteren Kaderleuten steigt, während die Nachfrage nach höheren Kaderstufen dadurch nicht beeinträchtigt wird. Ebenso wird die Tendenz in Richtung postbürokratischer Strukturen im Sinne der Verflachung von Hierarchien und Dezentralisierung von Verantwortung die untere Kaderebene eher stärken, während sich Flexibilisierungsmassnahmen auf den Kaderbedarf weniger direkt auswirken.

## 6.4 Bildungsbedarf und Arbeitsorganisation

Als aufschlussreich erweist sich ein Vergleich des zukünftigen Ausbildungsbedarfs der Betriebe mit der Organisations- und Qualifikationsdynamik. Im Einklang mit der These eines Bildungsanstiegs (vgl. Steinbicker 2001) kann angenommen werden, dass Reformtätigkeiten die Nachfrage nach Beschäftigten mit höherer Bildung ankurbelt. Hingegen gerät das Segment der Schlecht-Qualifizierten, An- und Ungelernte, zunehmend unter Druck. Der zunehmende Bedarf an Höherqualifizierten konzentriert sich aber nicht auf die oberste Stufe der Bildungsskala, die Hochschulabsolventen, sondern im Brennpunkt stehen die Leute auf dem Arbeitsmarkt, die sogenannte höhere Abschlüsse, Fach- oder Fachhochschuldiplome oder Meisterdiplome, vorweisen können.

Aber auch die Berufslehre hat auf Kosten der Billigarbeitskräfte wieder an Bedeutung gewonnen. Dieser Befund steht ganz klar im Widerspruch zur Lehrstellenkrise, die die Schweizer Wirtschaft seit längerer Zeit beschäftigt. Es zeigt sich, dass sich eine zunehmende Konkurrenzsituation verbunden mit einem Zwang zu Flexibilisierungen für An- und Ungelernte

tendenziell ungünstige Auswirkungen hat. *Tabelle 6.9* illustriert den Zusammenhang zwischen Organisationsreformen einerseits und Wandel der Führungsanforderungen andererseits mit einem zunehmenden Bedarf an Höherqualifizierten mit höherem Abschluss resp. Berufslehre. Dabei wird der enge Zusammenhang zwischen der Einführung moderner postfordistischer Arbeitsstrukturen und Nachfrage nach höheren Bildungsabschlüssen auf den ersten Blick ersichtlich. Vor allem die Einführung von gruppenorientierten Strukturen ist mit einer Erhöhung des Ausbildungsniveaus der Belegschaft verbunden. Im Vergleich haben sich die Chancen für Leute auf dem Arbeitsmarkt mit Fach- und Fachhochschuldiplomen ganz eindeutig am effektivsten verbessert. Anders als bei den Personen mit Hochschulabschluss kommt bei diesen eine hoch qualifizierte Ausbildung häufig mit einer grossen Praxiserfahrung in der Privatwirtschaft zusammen, was sie für moderne Unternehmen besonders wertvoll macht.

**Tabelle 6.9: Korrelationen zwischen erhöhtem Bedarf an qualifiziertem Personal mit Berufslehre resp. Fachhochschulabschluss und innerbetrieblichem Wandel**

Schulabschluss:	Fachhochschule	Berufslehre
Delegation Verantwortung	<b>.146**</b>	.097**
Flexibilisierung Arbeitseinsatz	.103**	.114**
Gruppenarbeit	<b>.245**</b>	<b>.153**</b>
Normierung Betriebsabläufe	.093**	.102**
Spezialisierung	.115**	.072*
Kontrollaufgaben		n.s.
Schulungsaufgaben	<b>.181**</b>	<b>.167**</b>
Motivationsaufgaben	.129**	.120**
Sitzungen im Management	.139**	.100**
Lösen von Sachproblemen	<b>.177**</b>	.116**
Koordinationsaufgaben	<b>.163**</b>	.122**
Fachwissen	n.s.	.084*
Sozialkompetenzen	<b>.188**</b>	.119**
Organisationsfähigkeiten	n.s.	.104**

Signifikanz: \*\*  $p < .001$ ; \*  $p < .05$ ; n.s. nicht signifikant

Mit der Höherqualifizierung des Personals verändern sich sowohl die Anforderungen an die Führungsqualifikationen als auch die Führungsaufgaben. Bezeichnenderweise nimmt mit der Höherqualifizierung die Bedeutung der Mitarbeiterschulung für die Führungskräfte deutlich zu. Ein hoher Anteil an Beschäftigten mit einem höheren Abschluss verstärkt den Druck auf die Vorgesetzten nicht nur in der Mitarbeiterschulung, sondern auch Koordinations- und Entscheidungsaufgaben gewinnen im Aufgabenspektrum der Führungskräfte an Bedeutung, ebenso das Lösen von sachbedingten Problemen. Letztere sind aber nicht an das Fachwissen der Führungskräfte gekoppelt. Dies zeigt sich darin, dass das Fachwissen der Führungskräfte nicht an eine Höherqualifizierung der Belegschaft gebunden ist.

In Kleinbetrieben hat vor allem die Tendenz zu Gruppenarbeit sowohl zu einer grösseren Nachfrage nach Fachhochschulabgängern als auch nach Mitarbeitenden mit einer abgeschlossenen Berufslehre geführt. Dabei ist die vermehrte Teamorientierung weniger mit Ansprüchen an die Sozialkompetenzen, sondern eher an das fachliche Wissen gekoppelt, d.h. Gruppenarbeit funktioniert in kleinen Betrieben über fachliche Spezialisten und nicht so sehr als gruppendynamischer Prozess, der von den Beteiligten ein hohes Mass an soziale Fähigkeiten verlangt.

Auch in mittleren Betrieben korreliert die zunehmende Teamorientierung mit einer Höherqualifizierung des Personals. Der Ausbildungsbedarf orientiert sich hier jedoch vorwiegend an Fachhochschulabgängern. Bei diesen steht jedoch nicht mehr nur fachliches Wissen im Blickpunkt, sondern gefragt von sind in hohem Mass die Sozialkompetenzen bei einem gleichzeitigen Anstieg von Schulungsaufgaben. Damit rückt in mittleren Betrieben das Coaching von Teammitgliedern als wichtige Führungsrolle in den Mittelpunkt.

Innerbetriebliche Dynamik erhöht in Grossunternehmen nicht so sehr den Qualifikationsbedarf im formal hochqualifizierten Bereich, sondern sie erhöht die Nachfrage nach Personal mit abgeschlossener Berufslehre. Damit soll das Qualifikationsniveau auf der Mitarbeiterebene gesteigert werden. Steigt der Qualifizierungsdruck auf der Ebene Belegschaft, steigen gleichzeitig vor allem die Anforderungen an die organisatorischen Fähigkeiten der Führungskräfte, verbunden mit einem starken Anstieg der Schulungsaufgaben.

## **6.5 Sprachregionale Einflüsse**

Der Röstigraben, der die Schweiz in kultureller und politischer Hinsicht zu trennen scheint, wird auch in der wissenschaftlichen Forschung verschiedentlich sichtbar, so bei einigen gesamtschweizerischen Befragungen zu soziologischen und parteipolitischen Themen.<sup>22</sup> Unterschiedliche Resultate zwischen der Deutschschweiz und der Romandie können dabei häufig nicht oder nur zu einem geringen Teil durch Strukturunterschiede zwischen den Sprachregionen oder verschiedene Umweltsituationen erklärt werden. Es liegt deshalb die Vermutung nahe, dass Einschätzungsdifferenzen zwischen den Sprachregionen zu einem guten Teil kulturell bedingt sind. Dies bleibt jedoch unsererseits eine Vermutung, da der kulturelle Kontext in unserer Untersuchung nicht befragt wurde.

Deutschschweiz und Romandie haben sich in politischen und wirtschaftlichen Bereichen in den letzten Jahren zusehends auseinander entwickelt. Hat sich der Graben zwischen den zwei Landesteilen in den 1980er Jahren vor allem als eine Differenz in ökologischen Fragen manifestiert, ist seit den 1990er Jahren eine zunehmende Polarisierung zu beobachten, die auf einer unterschiedlichen Anspruchshaltung gegenüber dem Staat beruht. Dabei richtet sich die Westschweiz verstärkt sozialstaatlich und autoritätskritisch aus, die Deutschschweiz hingegen wirtschafts- und autoritätsfreundlich (Hermann/Leuthold 2001). Zwei Ereignisse Anfang

---

<sup>22</sup> So hat sich bspw. bei einer gesamtschweizerischen Befragung zu den Problemen von Gemeinden herausgestellt, dass einerseits die Gemeinden der Romandie durch die Bewältigung ihrer Aufgaben viel weniger stark belastet werden als Deutschschweizer Gemeinden, andererseits diese jedoch viel weniger häufig an ihre Leistungsgrenzen stossen. Dieses paradoxe Resultat konnte durch strukturelle Determinanten erklärt werden, sodass es nahe liegt, kulturelle Faktoren als massgebend zu betrachten (vgl. Geser et al. 1996: Die Schweizer Gemeinden im Kräftefeld des gesellschaftlichen und politischen Wandels).

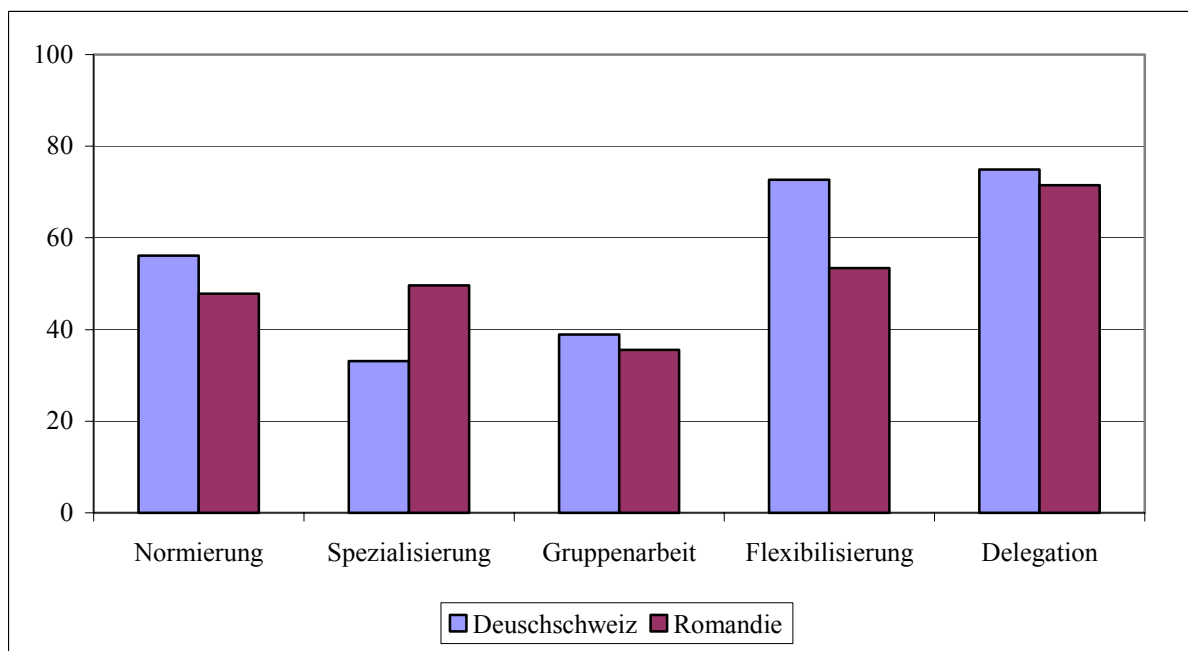
der 1990er Jahre sind für diesen „Sozialpolitik-Graben“ (ebd.) verantwortlich: erstens die Europafrage mit der EWR-Abstimmung 1992, als die Deutschschweiz die befürwortende Romandie überstimmte, und zweitens - und in unserem Zusammenhang von besonderem Interesse - die zur gleichen Zeit einsetzende Rezession, die die Westschweiz ungemein härter traf als die Deutschschweiz.

Verschärfend kommt hinzu, dass die zunehmende politische und wirtschaftliche Dominanz der Deutschschweiz und das damit verbundene Gefühl der politischen und wirtschaftlichen Unterordnung in der Westschweiz defensive Werthaltungen und sozialstaatliche sowie autoritätskritische politische Einstellungen gefördert hat. Diese Konstellation entpuppt sich für die Westschweiz als starkes Hindernis für eine gedeihliche Entwicklung der Wirtschaft. Der Westschweizer Wirtschaft fehlt in erster Linie ein dynamisches Element, das neben anderen Faktoren die Voraussetzung bildet, um den Veränderungsdruck aufzunehmen und die notwendigen Reform- und Restrukturierungsmassnahmen durchzuführen. In Bezug auf die Dynamik der Binnenorganisation und den Qualifikationswandel für die Führungskräfte springen zwei Resultate in die Augen: zum einen der deutlich stärkere Bedeutungszuwachs funktionsübergreifender Qualifikationen bei Führungskräften in Deutschschweizer Betrieben einerseits und unterschiedliche Akzente bezüglich organisatorischer Veränderungen. Dabei ist in der Deutschschweiz eine Tendenz zu erkennen, bürokratische Strukturen und Verhältnisse abzubauen, während in der Westschweiz beharrende Kräfte deutlicher auszumachen sind.

Kommen wir zu unserem Thema der Reformmassnahmen der betrieblichen Arbeitsorganisation zurück. Hier zeigen sich zwei markante Unterschiede zwischen den privatwirtschaftlichen Unternehmen der Romandie und der Deutschschweiz. In den Deutschschweizer Betrieben haben Flexibilisierungsmassnahmen einen viel höheren Stellenwert als in Unternehmen der übrigen Schweiz (vgl. *Abbildung 6.4*). Eine stärkere Flexibilisierung ist zusammen mit der Verantwortungsdelegierung an die Mitarbeiterbasis die mit Abstand wichtigste Reorganisationsmassnahme der letzten Jahre in der Deutschschweiz. In der Westschweiz dagegen hat der Wandel in Richtung stärkerer Spezialisierungsgrad der Stellen einen gleich hohen Stellenwert wie die Flexibilisierungsmassnahmen.



**Abbildung 6.4: Organisatorischer Wandel, nach Sprachregion**

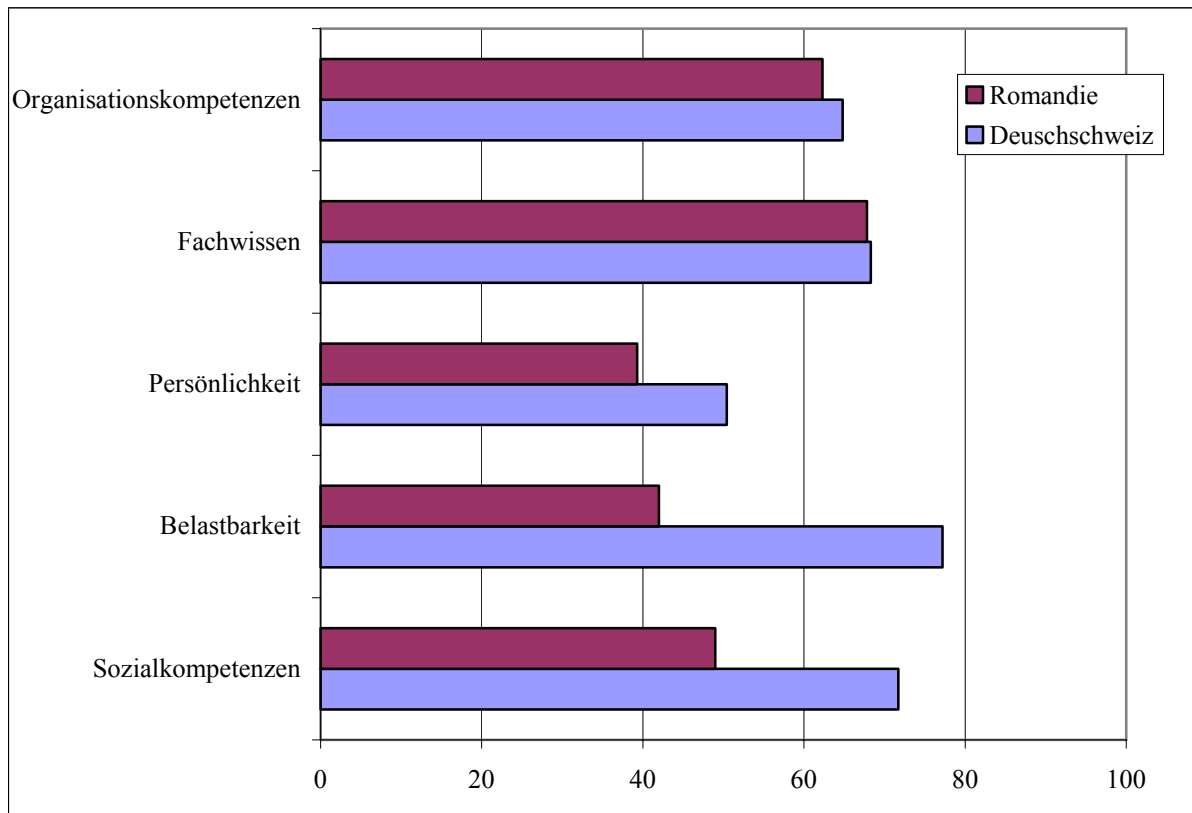


Unsere Daten lassen den Schluss zu, dass die Reformtätigkeit in den deutschschweizerischen Unternehmen kraftvoller ist als in den Betrieben der französischsprachigen Region. Es ist aber nicht nur das quantitative Ausmass der Restrukturierungsmassnahmen, das die beiden grossen Sprachregionen voneinander unterscheidet, sondern auch die Richtung der Reformbestrebungen. In der Deutschschweiz entwickeln sich die Betriebe eher in Richtung neue Produktionskonzepte mit einer Stärkung des Verantwortungsbereichs der Mitarbeiterbasis und Flexibilisierungsmassnahmen bei den Arbeitsabläufen und Arbeitszeiten. Das sind für Unternehmen mit einem starken Konkurrenzdruck zentrale Massnahmen für eine bessere Anpassung an ständig wechselnde Marktbedingungen. In der Westschweiz ist dieser Trend weniger ausgeprägt. Und mit dem grossen Gewicht, das Spezialisierungsmassnahmen in den dortigen Firmen besitzen, existiert daneben noch eine relativ starke Tendenz zur Stärkung tayloristischer und bürokratischer Strukturen, die auf einer expliziten Hierarchie aufbauen.

Die Unterschiede zwischen den Sprachregionen werden noch deutlicher, wenn die Betriebe über die Veränderungen ihrer Führungsanforderungen berichten. Die Tendenz, die sich schon bei den Reformmassnahmen abgezeichnet hat, bekommt noch mehr Profil (vgl. *Abbildung 6.5*). In den Westschweizer Firmen läuft die Entwicklung gegen den Trend, indem die funktionalen, fachlichen Qualifikationen von Führungskräften relativ sogar noch an Bedeutung zuungunsten nichtfachlicher, funktionsübergreifender Qualifikationen gewonnen haben. Fachwissen und Organisationskompetenzen, die sowohl Aspekte fachlicher als auch nichtfachlicher Qualifikationen beinhalten, sind in mehr als 60 Prozent der Westschweizer Betriebe im Anforderungsset für Führungskräfte wichtiger geworden.

Ähnliche Quoten erreichen die fachlichen Qualifikationen in den Deutschschweizer Unternehmen. Der markante Unterschied zur Westschweiz liegt aber darin, dass in den Firmen im deutschsprachigen Gebiet die nichtfachlichen einen einschneidenden Bedeutungsschub im Führungsbereich erhalten haben. Bei allen drei von uns untersuchten Aspekten, der Belastbarkeit, den Sozialkompetenzen und der Führungspersönlichkeit sind die Anforderungen in der Deutschschweiz signifikant stärker angewachsen.

**Abbildung 6.5:** Anteil der Betriebe mit einer Zunahme der Anforderungen an funktionsübergreifende Führungsqualifikationen, nach Sprachregion



Diese Differenzen bestätigen einmal mehr, dass viele Entwicklungen in den zwei grossen Sprachregionen unterschiedlich verlaufen. In der Arbeitsorganisation scheinen westschweizerische Betriebe resistenter gegen moderne Tendenzen und Reformen zu sein. Sie beharren stärker auf traditionellen, von Hierarchie und Arbeitsteilung geprägten Strukturen. Auch eine Kontrolle durch die Betriebsgrösse ändert nichts an diesem Befund, sie stärkt ihn im Gegenteil noch (vgl. *Tabelle 6.10*). In allen Betriebsgrössen haben in der Deutschschweiz nicht-fachliche Kompetenzanforderungen an Führungskräfte signifikant stärker zugenommen als in der Westschweiz. In der Arbeitsorganisation tendieren Deutschschweizer Unternehmen zu neuen Formen, während sich in der Westschweiz kein klarer Trend herauskristallisiert.

**Tabelle 6.10: Zunahme der Anforderungen an funktionsübergreifende Führungsqualifikationen sowie Zunahme der Flexibilisierung und Spezialisierung, nach Sprachregion und Betriebsgrösse**

		Führungsanforderungen		Reformen der Arbeitsorganisation	
		Sozialkompetenzen	Belastbarkeit	Flexibilisierung	Spezialisierung
Kleinbetriebe	deutsch	64.4	72.3	67.1	29.7
	französisch	39.3	40.0	45.6	47.1
Mittelbetriebe	deutsch	77.2	83.1	78.1	35.8
	französisch	61.3	46.6	63.4	50.6
Grossbetriebe	deutsch	90.8	86.0	84.8	42.2
	französisch	66.7	38.7	66.7	59.5

## 6.6 Zusammenfassung

Die von Kern und Schumann (vgl. Kern/Schumann 1984) aufgestellte These der Modernisierung der Produktionskonzepte durch die sukzessive Ablösung auf strikter Arbeitsteilung beruhender tayloristischer Produktionsmethoden hat durch die vielen Umbrüche in der Wirtschaft mit der Wiedereinführung tayloristischer oder fordistischer Grundsätze in der Produktion an Strahlkraft verloren. Trotzdem zeigt sich anhand der betrieblichen Veränderungen in der Arbeitsorganisation, dass moderne Arbeitskonzepte in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre in der Schweizer Privatwirtschaft im Vormarsch gewesen sind. Dabei haben vor allem Konzepte des Lean Production oder des Lean Managements deutliche Spuren hinterlassen.

Zentral ist die Erkenntnis, dass die neuen Produktionskonzepte sowohl mit den kooperativen Führungsstilen als auch mit den funktionsübergreifenden Qualifikationen stark korrelieren. Eine Stärkung der Mitarbeiterebene durch Delegation von Verantwortung nach unten, durch Förderung der Autonomie der Mitarbeitenden oder die Verstärkung teamorientierter Strukturen sind eng verbunden mit einer Abkehr von kontroll- und weisungsorientierter autoritärer Führung und einer zunehmenden Bedeutung funktionsübergreifender Qualifikationen. Im Führungsbereich korrelieren dabei Flexibilisierungsmassnahmen am stärksten mit den Ansprüchen an die Belastbarkeit der Führungskräfte, während Verantwortungsdelegierung und Teamorientierung in erster Linie mit den Ansprüchen an Sozialkompetenzen und die Persönlichkeit von Führungskräften zusammenhängen. Auf Mitarbeiterebene gilt ähnliches: Delegation von Verantwortung ist mit hohen Selbstkompetenzen, eine stärkere Teamorientierung mit hohen Sozialkompetenzen der Mitarbeitenden verbunden.

Bemerkenswert ist auch die Beziehung zwischen der Grösse der Führungskader und den Arbeitsreformen. In reformfreudigen Unternehmen ist der Anteil des oberen und mittleren Kaders an der Gesamtbelegschaft signifikant kleiner als in Betrieben, die keine Restrukturierungen durchgeführt haben. Dagegen sind die unteren Kader in restrukturierten Betrieben umgekehrt eher etwas grösser, zumindest lässt sich dies in Firmen, die die Teamorientierung ge-

fördert haben, nachweisen. Auch diese sanfte Umschichtung der Führungspyramide zuungunsten der mittleren Kader, die zu einem grossen Teil die Administration beherrschen, belegt die Bedeutung von lean management in den neuen Produktionskonzepten vieler Betriebe.

## **TEIL III**

# **UNTERNEHMENSKONTEXT UND WANDEL DER FÜHRUNGSANFORDERUNGEN**

Im zweiten Teil dieser Arbeit war der Fokus auf die Analyse der Veränderungen in den betrieblichen Anforderungen an die Führungskräfte und auf die Reformmassnahmen in der Arbeitsorganisation gerichtet. Dabei wurde festgestellt, dass die Thesen der Bedeutungszunahme funktionsübergreifender Qualifikationen und der Veränderungen der Arbeitsstrukturen hin zu neuen postfordistischen Produktionskonzepten mit bestimmten Betriebseigenschaften verknüpft sind, in erster Linie an die Betriebsgrösse und den Standort. Modernisierungsschritte werden überwiegend in grossen und in deutschweizerischen Betrieben durchgezogen.

Damit wird aber noch nicht erklärt, welches die Auslöser betrieblicher Modernisierungen sind. Im Einklang mit situationstheoretischen Ansätzen muss dabei dem Umfeld der Unternehmen, das die momentane betriebliche Situation erklärt, eine Hauptrolle eingeräumt werden. Der Unternehmenskontext wird aus situationstheoretischer Sicht in einen externen und einen internen Bereich unterteilt. Wichtigster Faktor der komplexen externen Situation bildet die Konkurrenzsituation, die sich in den Wettbewerbsverhältnissen äussert, in denen sich die Betriebe befinden. Aufgrund der These, dass sich der wirtschaftliche Wettbewerb in hochentwickelten Industrien immer mehr von einer Preis- zu einer Qualitätsfrage entwickelt, wird einer Unterteilung in einen Preis- und einen Qualitätswettbewerb besondere Beachtung zuteil.

Die Analyse der internen Situation des Unternehmenskontextes konzentriert sich auf den Einsatz von Technologie. Der technologische Aspekt betrifft dabei sowohl die Produktion als auch den Kommunikationsbereich. Als Determinanten des Organisations- und Führungswandels gelten deshalb sowohl die Wahl der Produktionsverfahren, deren Spannweite von einer einmaligen bis zu Massenfertigungen reichen, als auch der Gebrauch von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), die für die Umstellung auf prozessorientierte Strukturen eine zentrale Rolle spielen. Der Einfluss dieser Situationsfaktoren auf den betrieblichen Organisations- und Führungswandels wird im *Kapitel sieben* beschrieben.

Eine weitere Gruppe von Determinanten betreffen die strategischen Massnahmen der Unternehmen, die natürlich nicht unabhängig sind und in einem Wechselspiel mit den Umweltbedingungen stehen. Häufig kann in der Praxis zwischen Umweltsituation und Unternehmensstrategien gar keine Trennlinie gezogen werden. So basiert natürlich die Intensität des IKT-Gebrauchs, der hier zur internen Umweltsituation gerechnet wird, auch auf strategischen Überlegungen der Unternehmensleitung. Trotzdem werden hier zwei Faktoren speziell als strategische Massnahmen betrachtet, weil ihre Auswirkungen häufig unmittelbarer auf die interne betriebliche Organisation wirken und in einem modernen Unternehmen ganz entscheidend die strategische Positionierung determinieren. Es handelt sich erstens um die internationale Ausrichtung, um den Grad der Internationalisierung einer Firma, und zweitens um den Grad der Innovationstätigkeiten, die in den letzten Jahren unternommen wurden. Der Einfluss dieser Unternehmensaktivitäten wird in *Kapitel acht* analysiert.

## **7 Der Einfluss der Unternehmenssituationen**

Organisationen sind soziale Systeme, die sich wiederum in einem sozialen System befinden, das als Umwelt bezeichnet wird. Die Umweltbeziehungen, aber auch Einflüsse, die von der Organisation selbst ausgehen, bilden den organisatorischen Kontext, mit dem sich eine Organisation auseinandersetzen muss (Breilmann 1990: 58ff.). Bei den Einflussfaktoren wird also in der Regel zwischen Dimensionen, der internen und der externen Situation unterschieden. Die externe Situation, die Umwelt, wiederum wird in die unmittelbare und die erweiterte Umwelt unterteilt. Konkurrenz- und Wettbewerbsverhältnisse, die Kundenstruktur und die technologische Dynamik bilden die unmittelbare, aufgabenspezifische Umwelt. Als erweiterte Umwelt werden die gesellschaftlich-kulturellen Bedingungen bezeichnet. Beschreiben die externen Dimensionen die Eigenschaften der Umwelt einer Unternehmung, bilden die internen Dimensionen die Eigenschaften der Organisation. Dazu zählen die Grösse, die Fertigungs- und Informationstechnologie, das Leistungsprogramm und die Rechtsform der Unternehmung. Der Einfluss der Betriebsgrösse ist schon in den vorhergehenden Kapiteln eingehend analysiert worden und wird deshalb nicht mehr gesondert untersucht, sie wird aber als dominante intervenierende Variable immer in die Überlegungen miteinbezogen.

### **7.1 Wettbewerbsintensität als Merkmal der externen Situation**

Der Umweltkontext kann als einer der wichtigsten Einflussfaktoren von Organisationsstrukturen bezeichnet werden. Burns und Stalker (1961) stellten schon früh die These auf, dass sich die Dynamik der Umweltsituation auf die Struktur der Organisation auswirkt. Sie haben postuliert, dass in dynamischen Umwelten organische Strukturen effizient sind, in statischen Umwelten dagegen mechanistische Strukturen. „Organische“ Strukturen zeichnen sich durch grosse Leitungsspannen, wenige Hierarchieebenen, einen geringen Umfang an formalen Regelungen und eine geringe Zentralisation der Entscheidungen aus. Im Gegensatz dazu sind in mechanistischen Strukturen eine starke Hierarchisierung, Zentralisierung und Formalisierung prägende Elemente der Organisation.

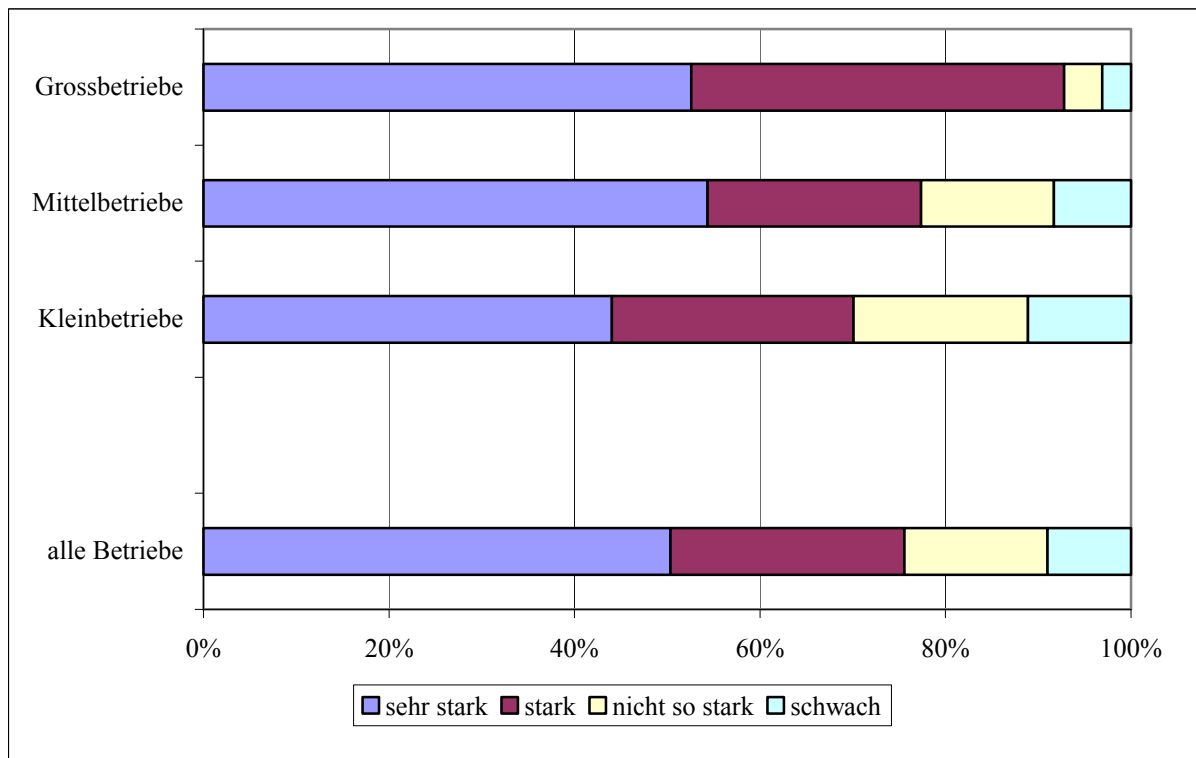
Hohe Wettbewerbsintensität und damit zusammenhängender Konkurrenzdruck sind natürlich zentrale Elemente einer dynamischen Umwelt. Damit müssten dynamische Wettbewerbsverhältnisse zu organisatorischen Veränderungen führen, die neue Produktionskonzepte und postfordistische Strukturen favorisieren. Diese These soll hier geklärt werden. In Anlehnung an die These der abnehmenden Bedeutung des Preises als wichtigster Wettbewerbsfaktor wird im Folgenden zwischen einem Wettbewerb des Preises und nichtpreislichem Wettbewerb unterschieden. Nichtpreislicher Wettbewerb beinhaltet Dimensionen wie Service, Technologie oder Qualität. Im folgenden wird er der Einfachheit halber als Qualitätswettbewerb bezeichnet.

#### **7.1.1 Preiswettbewerb**

Der Preiswettbewerb als Ausdruck des Konkurrenzkampfes ist bezeichnend für eine Wirtschaftslage mit stabilen Verhältnissen, die vor allem mit dem Mittel der standardisierten Abläufe Massenkongsumgüter herstellt. Wie stark die Schweizer Wirtschaft noch in diesem Zu-

stand verankert ist, zeigt sich darin, dass rund die Hälfte der Schweizer Unternehmen einem sehr intensiven Preiskampf ausgesetzt ist (vgl. *Abbildung 7.1*). Nur etwas mehr als jedes fünfte Unternehmen ist mit Druck des Preises gar nicht oder nur schwach konfrontiert. Die Intensität des Preiswettbewerbes nimmt dabei mit steigender Betriebsgrösse zu. So sind in Grossunternehmen praktisch alle Betriebe einem intensiven Preiskampf ausgesetzt, während er bei rund einem Viertel der Kleinbetriebe nicht so stark oder schwach ist.

**Abbildung 7.1: Intensität des Preiswettbewerbes, nach Betriebsgrösse**



Unternehmen, die in ihren Absatzmärkten einem intensiven Preiskampf ausgesetzt sind, können neben der Betriebsgrösse noch durch einige andere Merkmale beschrieben werden. So steigt die Wettbewerbsintensität mit zunehmender Exportquote. Firmen mit einer Exportquote von mindestens 40 Prozent sind zu deutlich mehr als 80 Prozent in einem intensiven Preiswettbewerb, Firmen, die nichts exportieren dagegen bloss zu 70 Prozent. Weiter sind rechtlich mit anderen Firmen verbundene Betriebe, Tochter- oder Muttergesellschaften, eher in Preiskämpfe verwickelt, und es handelt sich dabei eher um etablierte, ältere Unternehmen. Sehr wichtig ist schliesslich die Erkenntnis, dass Firmen mit einem stark gestiegenen Umsatz klar weniger oft in Preiskämpfe verwickelt sind. Das ist insofern wichtig, dass zwei dynamische Elemente, Umsatzsteigerung und Wettbewerb, sich im Falle des Preises gegenseitig zum grossen Teil aufheben.

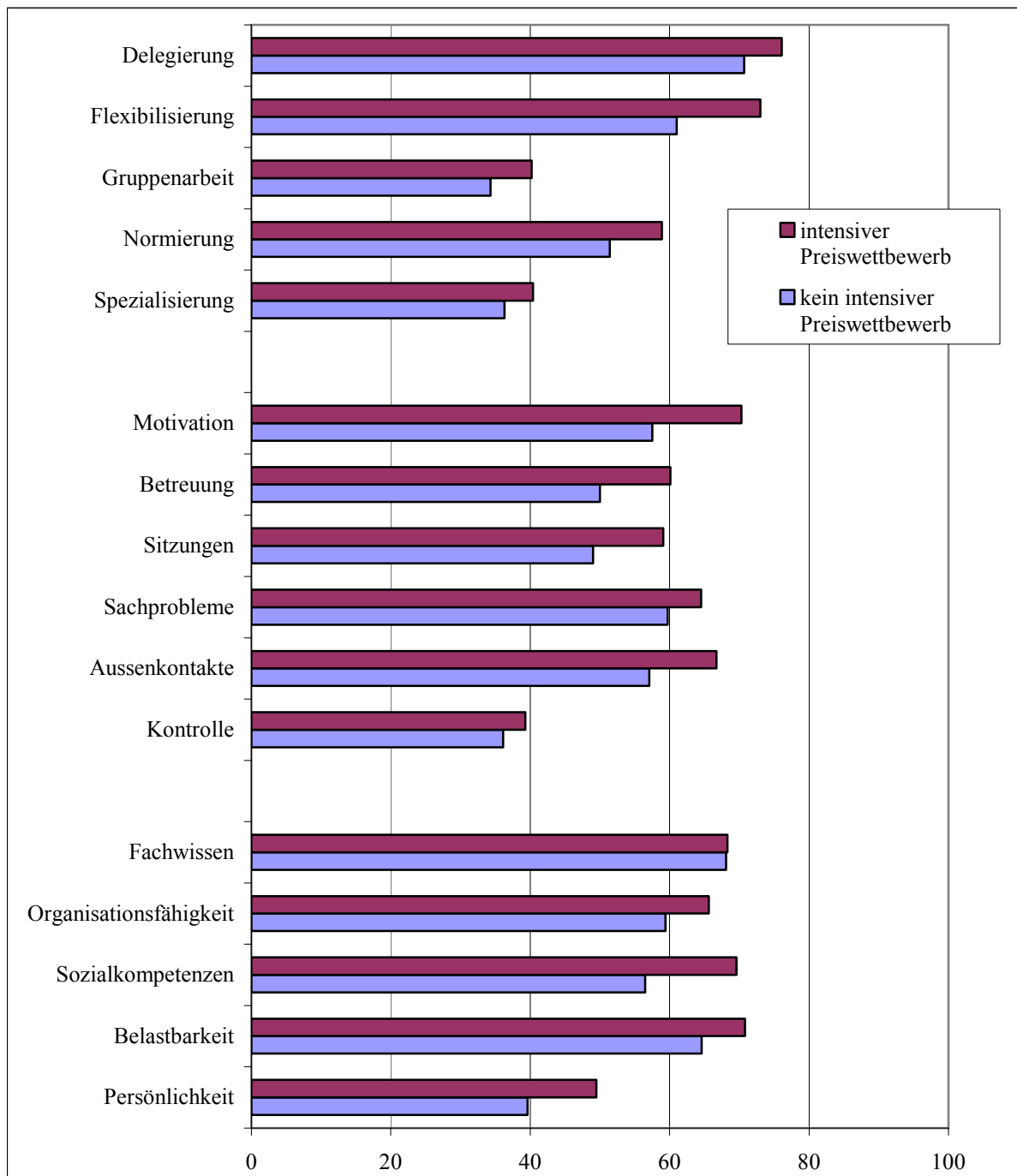
Das hat zur Folge, dass der Einfluss des Preiswettbewerbes auf den innerbetrieblichen Wandel etwas gebremst wird. Trotzdem trägt intensiver Preiswettbewerb zu einer, wenn auch geringen Beschleunigung der Veränderungen in der Arbeitsorganisation bei (vgl. *Abbildung 7.2*). Signifikant ist der Einfluss des Preiswettbewerbs allerdings nur in Bezug auf die Flexibilisierungsmassnahmen.



Deutlich stärker fallen die Auswirkungen des Preiswettbewerbes auf die Aufgaben der Führungskräfte aus. Firmen in harten Preiskämpfen verlagern ihre Führungsstile stärker in Richtung kooperative Methoden.. In erster Linie sind die Motivationskünste der Führungskräfte gefragt. Daneben hat die Coach-Funktion der Vorgesetzten an Bedeutung gewonnen. Es zeigt sich, dass Betreuung der Mitarbeitenden vor allem in psychologischer Hinsicht in Firmen, die dem Stress eines Preiswettbewerbes ausgesetzt sind, zu einer Kernaufgabe im Personalmanagement geworden ist. Neben der zentralen Position der Personalbetreuung hat aber auch die Aussenorientierung, die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten, in der Führungsarbeit in Firmen im harten Preiskampf überdurchschnittlich zugenommen, ebenso die führungsinernen Sitzungstätigkeit.

Damit sind die Veränderungen an die Qualifikationsansprüche an die Führungskräfte schon zu einem grossen Teil vorgezeichnet. Funktionsübergreifende Qualifikationsanforderungen haben sich in Unternehmen mit intensivem Preiswettbewerb vor allem zu Lasten der Fachkompetenzen in den Vordergrund geschoben. Verstärkter Umgang sowohl mit Mitarbeitenden als auch mit Personen und Organisationen des Unternehmensumfeldes haben zu einer Aufwertung der Persönlichkeit im Anforderungsprofil einer Führungskraft geführt. Die auffallendsten Differenzen machen sich jedoch bei den Anforderungen an die Sozialkompetenzen bemerkbar. Kommunikative Fähigkeiten, die Fähigkeit, Probleme Untergebener zu erkennen und mit ihnen umzugehen, sind in diesen Betrieben unverzichtbare Führungsqualitäten.

**Abbildung 7.2: Einfluss des Preiswettbewerbes auf den Wandel der Organisationsstruktur, der Führungsaufgaben und Führungsqualifikationen**



Ein Grössenvergleich innerhalb der Firmen im intensiven Preiswettbewerb bringt einige interessante Erkenntnisse. So hat der Preiskampf in kleinen Betrieben keine nennenswerten Auswirkungen auf die Rollen der Führungskräfte, und bei den Führungsqualifikationen steigen nicht die Ansprüche an die Sozialkompetenzen, sondern an die Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit. Die sozialen Fähigkeiten stehen dagegen bei Führungskräften von mittelgrossen Firmen im Vordergrund. Hinsichtlich Führungsaufgaben sind in den mittleren Firmen hauptsächlich Kundenkontakte mit dem Preiswettbewerb verknüpft, während es in Grossunternehmen in erster Linie die Coaching-Aufgaben von Führungskräften sind.

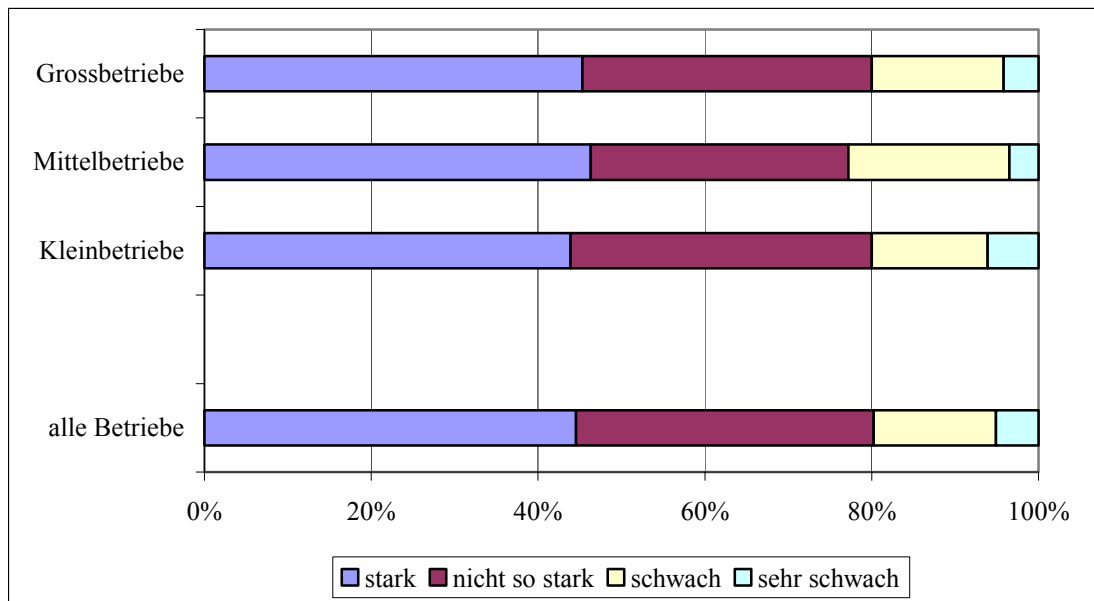
Ein Vergleich der deutschen mit der französischen Sprachregion offenbart, dass in Deutschschweizer Betrieben mit starkem Druck im Preiswettbewerb ein Paket aus funktionsübergreifenden Qualifikationsanforderungen und Betreuungs- sowie Motivationsaufgaben am stärksten zugenommen haben. In Westschweizer Betrieben werden die Führungsanforderungen durch den Preiswettbewerb nicht tangiert, dagegen haben sich im Vergleich zur Deutschschweiz komplett andere Führungsaufgaben an Bedeutung gewonnen. So haben Sitzungstätigkeiten im Management und Aussenkontakte zugenommen. Am bemerkenswertesten ist aber die Zunahme von tayloristischen Kontrolltätigkeiten, ein weiterer Indiz dafür, dass neue Produktionskonzepte in der Romandie einen schweren Stand haben.

### **7.1.2 Qualitätswettbewerb**

Der Wettbewerb über Qualitätsmerkmale wird in der Schweizer Privatwirtschaft eindeutig weniger intensiv ausgetragen als der preisbedingte Konkurrenzkampf. Ein Grund liegt sicher darin, dass er vielschichtiger und nicht so klar zu definieren ist. Nicht preislicher Wettbewerb muss nicht nur im Bereich der Produkte ausgetragen werden, er kann auch technologische Aspekte, Service und Kundenbetreuung oder sogar die Attraktivität der Arbeitsstellen umfassen. Konzentrieren sich Preiskämpfe auf stabile Märkte mit relativ entwickelten Produkten auf Standardniveau, treten Auseinandersetzungen auf der Qualitätsebene häufiger in hochentwickelten, offenen, dynamischen und daher unstabilen Wirtschaftssegmenten auf. Zwingend damit verbunden sind hohe Anforderungen an die Belegschaft und an die Führungsebenen, sowohl was ihre fachliche Qualität als auch ihre nichtfachlichen Kompetenzen betrifft.

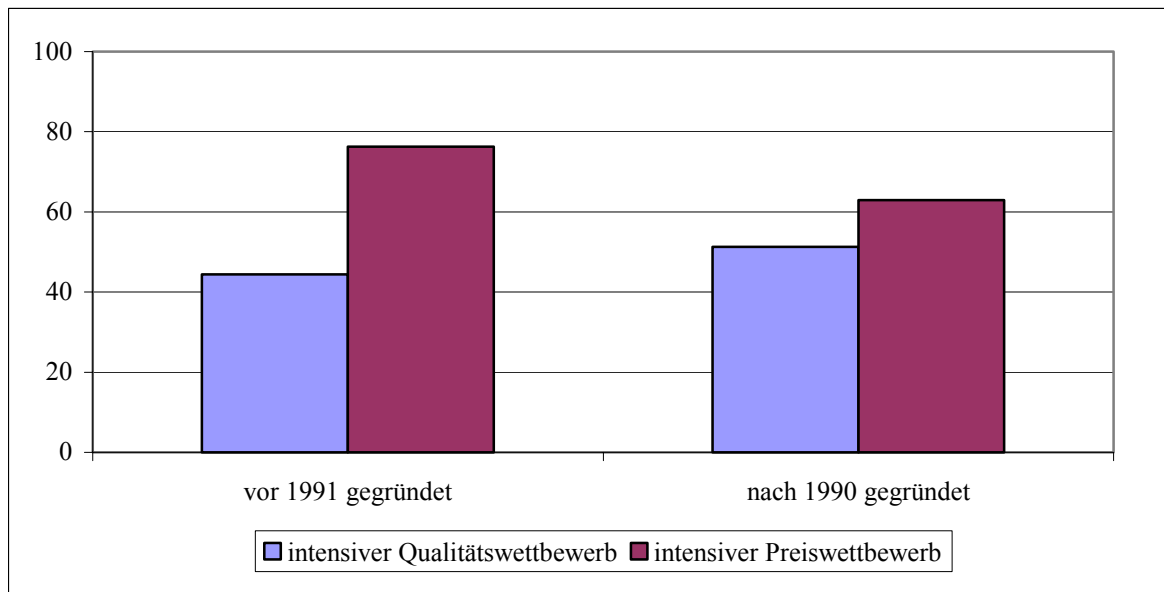
Nun ist die Schweizer Wirtschaft nicht für ihre Offenheit und Dynamik bekannt, Regulierungen und Begrenzungen - bspw. besteht die Schweizer Wirtschaft in vielen Segmenten aufgrund von Einschränkungen aus 26 kantonalen Märkten – verhindern das Entstehen offener Markträume. Aus diesen Gründen überrascht es nicht sonderlich, dass die Schweizer Firmen den Qualitätsdruck, der auf ihnen lastet, relativ tief bewerten (vgl. *Abbildung 7.3*). Kein einziger der befragten Betriebe verspürt eine sehr starke Intensität des Qualitätswettbewerbs. Nur bei etwas mehr als 40 Prozent der Firmen wird sie als stark empfunden, und ein Fünftel der Firmen kennt den Qualitäts-Wettkampf praktisch nur vom Hörensagen. Kann der Unternehmensgrösse beim Preiswettbewerb noch ein gewisser Einfluss zugestanden werden, sind hinsichtlich Intensität des Qualitätswettbewerbs zwischen den Grössenkategorien keine Unterschiede festzustellen.

**Abbildung 7.3: Intensität des Qualitätswettbewerbes, nach Betriebsgrösse**



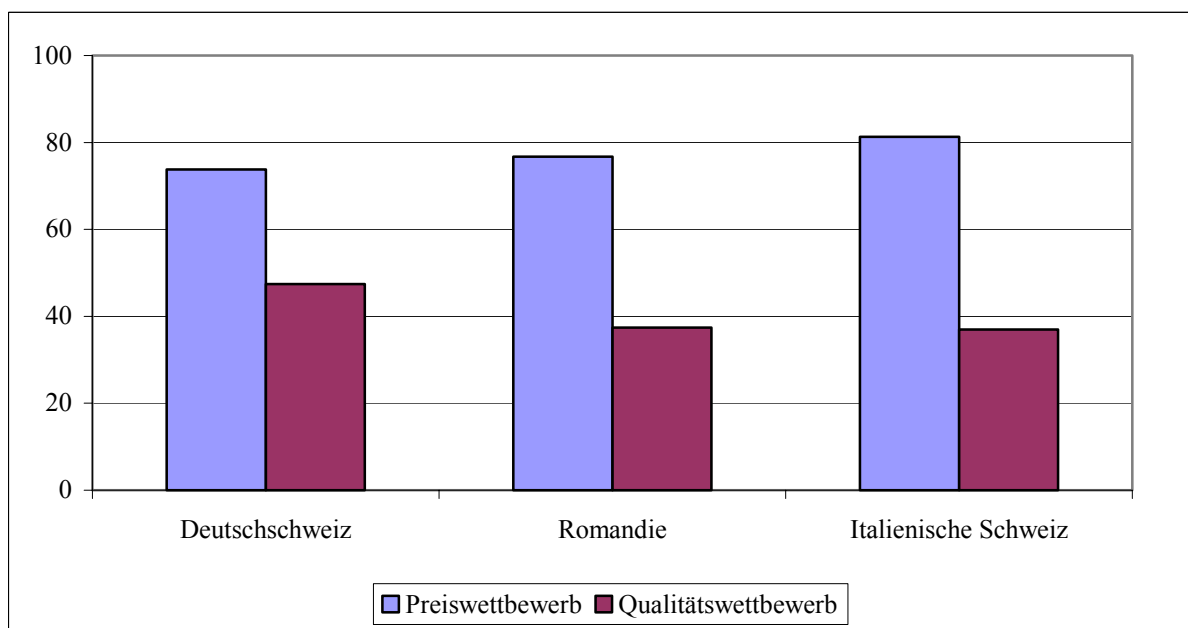
Wo sind aber die qualitätsorientierten Unternehmen zu finden? Nicht nur die Betriebsgrösse hilft nicht weiter, auch die Entwicklung des Betriebsumsatzes oder die Exporttätigkeit der Firmen tragen nichts zur Klärung bei. Hilfreich sind dagegen das Alter und die Nationalität, die im harten Qualitätswettbewerb bis zu einem gewissen Grad von Bedeutung sind. Jüngere und ausländische Firmen, die in den letzten zehn Jahren gegründet worden sind, sind eher gezwungen sind, sich über die Qualität ihrer Leistungen, sei es in Form von Produkten oder Kundenservice, auf dem Markt zu positionieren. Im Gegensatz dazu sind ältere, etablierte Firmen häufiger in einen Wettbewerb des Preises involviert (vgl. *Abbildung 7.4*). Die Erklärung ist wohl darin zu suchen, dass in der ersten Phase nach der Gründung noch viele Unternehmen zuerst auf der Suche nach einem fest umrissenen Absatzmarkt sind und sich deshalb über die Qualität ihrer Leistungen zu etablieren versuchen.

**Abbildung 7.4: Einfluss des Firmenalters auf die Intensität des Wettbewerbs**



Auch die Zugehörigkeit zur Sprachregion ist bezüglich Wettbewerbsintensität ein interessanter Faktor (vgl. *Abbildung 7.5*). Die Differenzen in der Wahrnehmung des Wettbewerbs sind zwar nicht sehr markant, aber leichte Tendenzen sind doch zu erkennen. Zwar ist der Preiswettbewerb in allen Sprachregionen intensiver, aber der Anteil der Betriebe, die einem harten Qualitätswettbewerb ausgesetzt sind, ist in der Deutschschweiz deutlich höher als in der übrigen Schweiz.

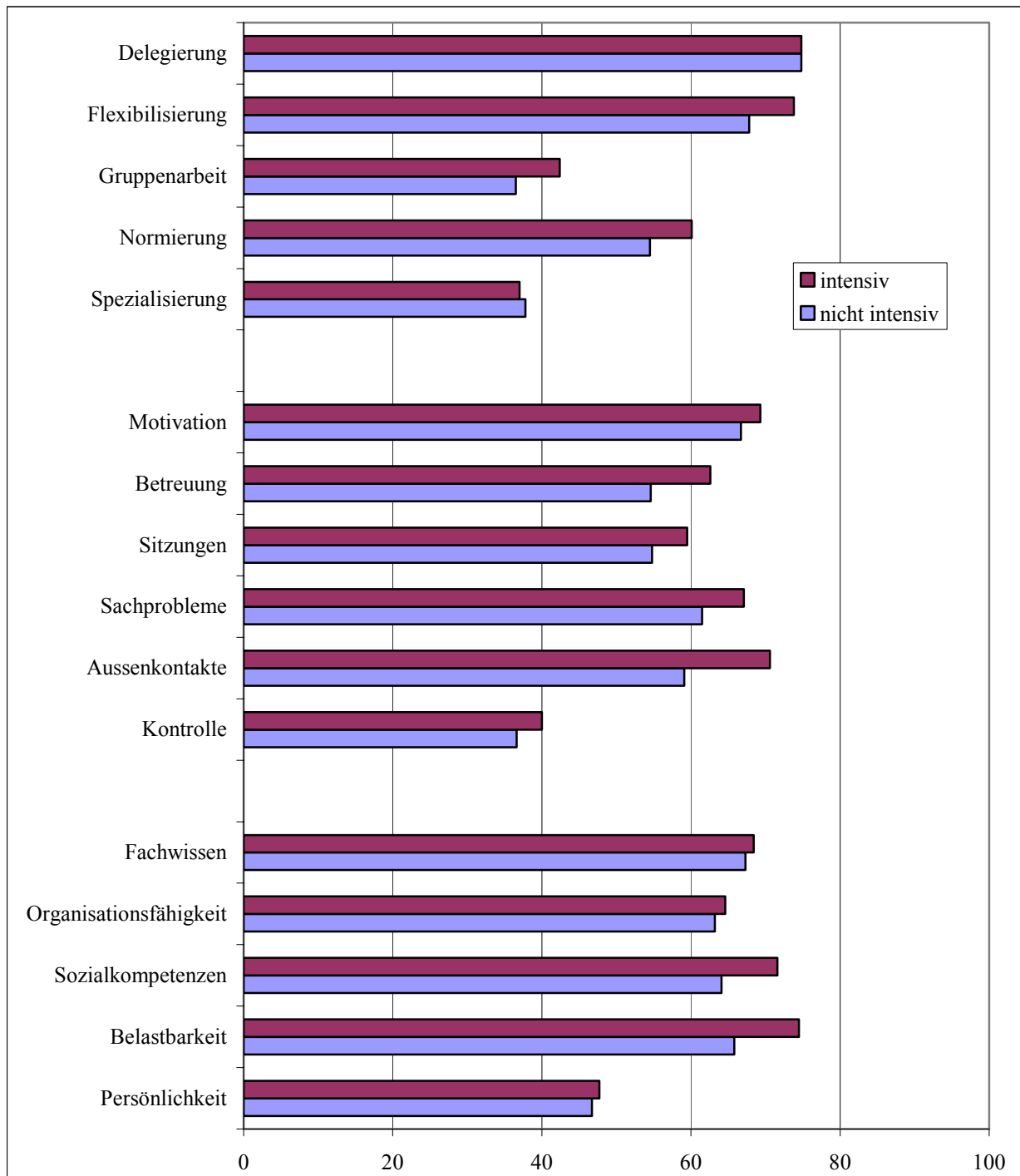
**Abbildung 7.5: Anteil Betriebe mit intensivem Preis- resp. Qualitätswettbewerb, nach Sprachregionen**



Es ist postuliert worden, dass der Wettbewerb über qualitative Aspekte sich stärker auf das Tempo des organisatorischen Wandels und auf die Führungsanforderungen auswirkt als der Preiswettbewerb. Dies ist überraschenderweise nicht der Fall. Der Einfluss des Qualitätswettbewerbs ist bei der Organisationsentwicklung sogar eher geringer, sein Bezug zur innerbetrieblichen Dynamik ist sogar insgesamt sehr klein (vgl. *Abbildung 7.6*). Firmen in einem intensiven Qualitätswettbewerb haben nur leicht häufiger zu Flexibilisierungs- und Normierungsmassnahmen gegriffen und tendieren etwas häufiger zu Gruppenarbeit, die Unterschiede sind aber in keiner Weise signifikant.

Etwas deutlichere Zusammenhänge ergeben sich beim Wandel der Aufgaben der Führungskräfte. Kaderleute in Unternehmen, die einem starken Qualitätswettbewerb ausgesetzt sind, sind generell mit einem höheren Anstieg der Aufgaben konfrontiert. Die Unterschiede machen sich weniger in der konkreten Mitarbeiterführung als bei deutlich häufigeren Aussenkontakten und einer heftigeren Konfrontation mit Sachproblemen bemerkbar. Folgerichtig ist auch die Belastung für die Vorgesetzten in diesen Betrieben stärker angestiegen. Und interessanterweise wirkt sich der Qualitätswettbewerb nicht auf die Anforderungen an die fachlichen Qualifikationen der Führungskräfte aus, sondern auf ihre Sozialkompetenzen.

**Abbildung 7.6:** Einfluss der Intensität des Qualitätswettbewerbes auf den Wandel der Organisationsstruktur, der Führungsaufgaben und der Führungsanforderungen



Ein zentrales Ergebnis ist die überdurchschnittliche Zunahme der Aussenkontakte, die mit dem Qualitätswettbewerb verbunden ist. Für die Verbesserung von Produkten und Abläufen wird es immer unverzichtbarer, auf Ansichten und Wissen von ausserhalb des Betriebes zuzugreifen, seien das nun individuelle oder umfassende Kundenbefragungen oder Kooperationen mit anderen Organisationen oder Institutionen. Häufig sind im gleichen Betrieb zwei oder mehr Projektgruppen wettbewerbsähnlich in Entwicklungsprozesse involviert, was

schon einen enormen betriebsinternen Konkurrenzdruck bewirkt. Oft wird dieser Prozessschritt als der schwierigste auf dem Weg zu einem erfolgreichen Produkt bezeichnet, weil die Gruppen bzw. die Projektleiter gegen massiven internen Widerstand ihre Ideen und Vorschläge durchsetzen müssen. Daraus erklärt sich die zunehmende Bedeutung der Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft der Führungskräfte auf der einen und der Sozialkompetenzen auf der anderen Seite.

Zusammenfassend muss man feststellen, dass der Qualitätswettbewerb in der schweizerischen Privatwirtschaft nicht sehr verbreitet ist. Er scheint im Bewusstsein der Unternehmenskader nicht stark verankert zu sein, der wahre Wettbewerb spielt sich in der Schweiz immer noch über den Preis ab. Dieses Erkenntnis liefert einen Hinweis darauf, dass der schweizerische Markt immer noch, trotz gegenteiligen Signalen, ein stark reglementierter Markt ist, denn für einen nichtpreislichen Wettbewerb sind offene Märkte unabdingbar. In der wirtschaftlichen Praxis können natürlich meistens Preis- und Qualitätswettbewerb nicht voneinander getrennt werden, aber es ist doch bezeichnend, dass die Unternehmensführungen den Preiswettbewerb höher gewichten. Auf diesem Hintergrund ist das Resultat nicht mehr so überraschend, dass sich der Preiswettbewerb mindestens so stark auf den Wandel der Betriebsorganisation und der Führungsanforderungen auswirkt.

## **7.2 Interne Situation: Technik und Technologie**

Die Technologie, im Speziellen die Fertigungstechnik, sind in der empirischen Organisationsforschung ein fester Bestandteil von Untersuchungen. In der Organisationstheorie wird davon ausgegangen, dass Kategorien wie Werkstatt-, Fließ- und automatische Prozessfertigung fest mit der formalen Organisationsstruktur verbunden sind (vgl. Kieser 1999: 180ff.). Im Fokus der meisten Untersuchungen stehen Strukturelemente wie Spezialisierung, Formalisierung und Koordinationsbedarf, die je nach Fertigungsprinzip spezifische Ausprägungen annehmen (ebd. 181).

In den letzten Jahrzehnten ist durch die Entstehung der Informationsgesellschaft mit der Informationstechnologie ein anderer Technikbereich in den Vordergrund gerückt. Die Entwicklung der Informationstechnologie hat erst die Voraussetzungen geschaffen für die vielfältigen sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Zeit. In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, in welchem Zusammenhang die Fertigungstechnik resp. das Produktionsverfahren mit der innerbetrieblichen Dynamik steht. In einem zweiten Abschnitt soll sodann der Einfluss des zunehmenden Gebrauchs von Informations- und Kommunikationstechnologien auf den Wandel der Organisationsstrukturen und der Führungsanforderungen untersucht werden.



## 7.2.1 Produktionsverfahren

In den Untersuchungen der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich zu den Innovationsaktivitäten der schweizerischen Industriebetriebe (vgl. Arvanitis 1995 und 1998) werden zur Analyse der Fertigungstechniken oder Produktionsverfahren vier Kategorien gebraucht. Es handelt sich dabei um die

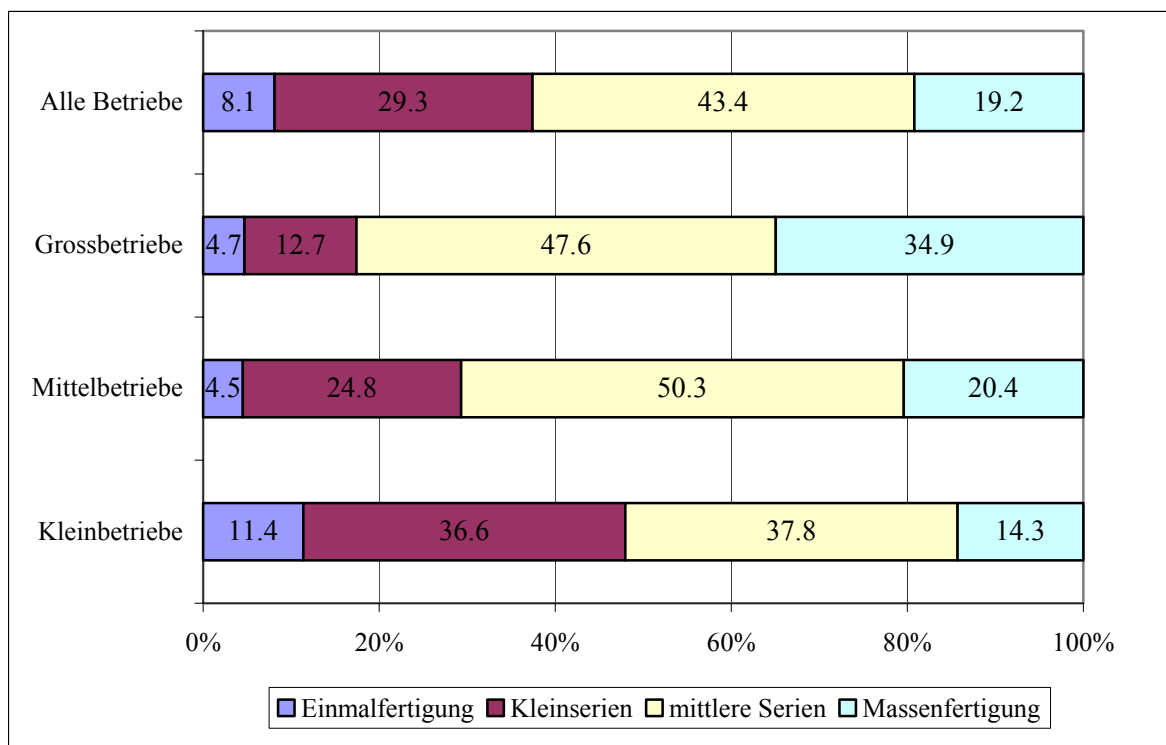
- Einmalfertigung,
- Einzel- und Kleinserienfertigung,
- Fertigung mittlerer und grösserer Serien sowie
- Massenfertigung und kontinuierliche Prozesssysteme.

Der wesentliche Differenzierungsfaktor in dieser Klassifizierung ist der Mechanisierungsgrad des Arbeitsprozesses. Während bei der Einmalfertigung zwingend keine Mechanisierung vorhanden sein kann, haben wir es bei der Einzel- oder Kleinserienfertigung, oder mit einem anderen Ausdruck, der Werkstattfertigung, mit einem geringen Mechanisierungsgrad zu tun. In der Fertigung mittlerer und grösserer Serien, die nach dem Fliessprinzip funktionieren, wird mit einer hohen Mechanisierung produziert. Die Massenfertigung schliesslich funktioniert auf einem derart hohen Automatisierungsgrad, dass in der Produktion von einer hohen Starrheit der Abläufe gesprochen wird.

Bei Fertigungen nach dem Fliessprinzip ist die Spezialisierung sehr hoch, weil die Verrichtungen auf einzelne Produkte ausgerichtet sind, und der Koordinationsbedarf in der Fertigung niedrig ist (Arvanitis 1995). Der zwischen den Abteilungen auftretende hohe Koordinationsbedarf wird mit einer rigiden formalen Programmierung und Planung aufgefangen. In der Werkstattfertigung dagegen ist ein geringer Spezialisierungsgrad mit einem hohen Koordinationsbedarf nötig. Dieser wird vor allem durch einen direkten Kontakt mit persönlichen Weisungen und einem hohen Grad an Selbstbestimmung befriedigt. Für die automatisierte Fertigung oder die Prozessfertigung wird eine geringe Spezialisierung angenommen, weil nicht mehr die Fertigungsobjekte im Zentrum der menschlichen Tätigkeit stehen, sondern die Arbeit an Automaten, oder besser gesagt: die Kontrolle der Automaten. Die grössere Komplexität der Aufgaben an der Fertigung erfordert einen höheren Koordinationsbedarf. Die Mittel der Koordination sind unterschiedlich, und sie reichen von Selbstabstimmung über persönliche Weisungen bis zu formalisierter Planung.

Das häufigste Produktionsverfahren für die Herstellung von Gütern ist in der Schweizer Wirtschaft die Fertigung in mittleren oder grösseren Serien (vgl. *Abbildung 7.7*). 45 Prozent der befragten Unternehmen machen von dieser Fertigungstechnik Gebrauch. 28 Prozent der Betriebe fertigt ihre Produkte in Klein- oder Einzelserien, ein Fünftel produziert in Massenfertigung und sieben Prozent der Betriebe stellt ihre Waren in Einmalfertigung her. Die Wahl des Produktionsverfahrens ist stark von der Unternehmensgrösse abhängig. So produziert jeder zweite Kleinbetrieb mit weniger als 50 Angestellten in Einmal- oder Einzelfertigung. Mittelbetriebe bevorzugen vor allem die Anfertigung ihrer Produkte in mittleren oder grösseren Serien, und in jedem dritten Grossunternehmen werden Massenprodukte hergestellt.

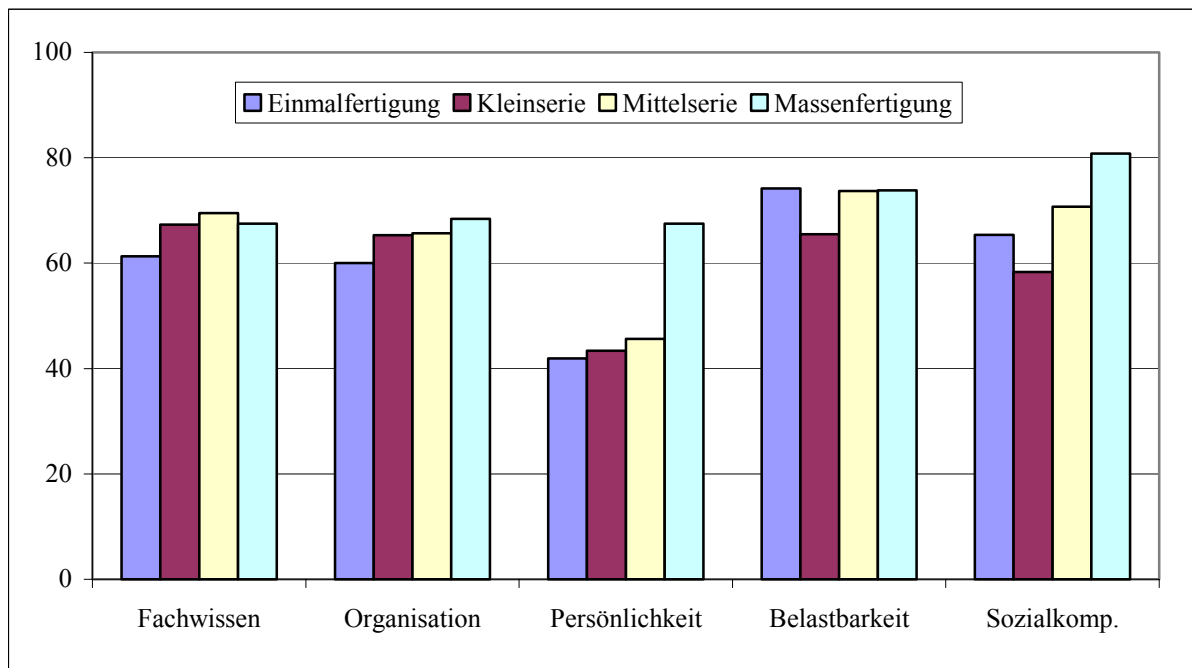
**Abbildung 7.7: Produktionsverfahren und Betriebsgrösse**



Die Betriebe mit Einmalfertigung unterscheiden sich in einigen Merkmalen von den übrigen Firmen, die aber zum Teil durch die Grössenverteilung erklärt werden können. So sind sie deutlich weniger häufig exportorientiert: Rund 40 Prozent treiben internationalen Handel, während es bei Firmen mit Kleinserien- und Massenfertigung ca. 70 Prozent, und bei den Firmen mit mittlerer oder grösserer Serienfertigung sogar über 80 Prozent sind. Auch beim Umsatz haben sie markant weniger häufig zugelegt: In 25 Prozent der Unternehmen mit Einmalfertigung hat der Umsatz in den Jahren 1995 - 1997 zugenommen, bei den übrigen Unternehmen betrug deren Anteil über 40 Prozent. Dazu kommt, dass einerseits ein eindeutig grösserer Teil der Betriebe mit Einmalfertigung rechtlich ungebunden ist, und andererseits Unternehmen mit Massenfertigung häufiger Mutter- bzw. Tochtergesellschaften sind.

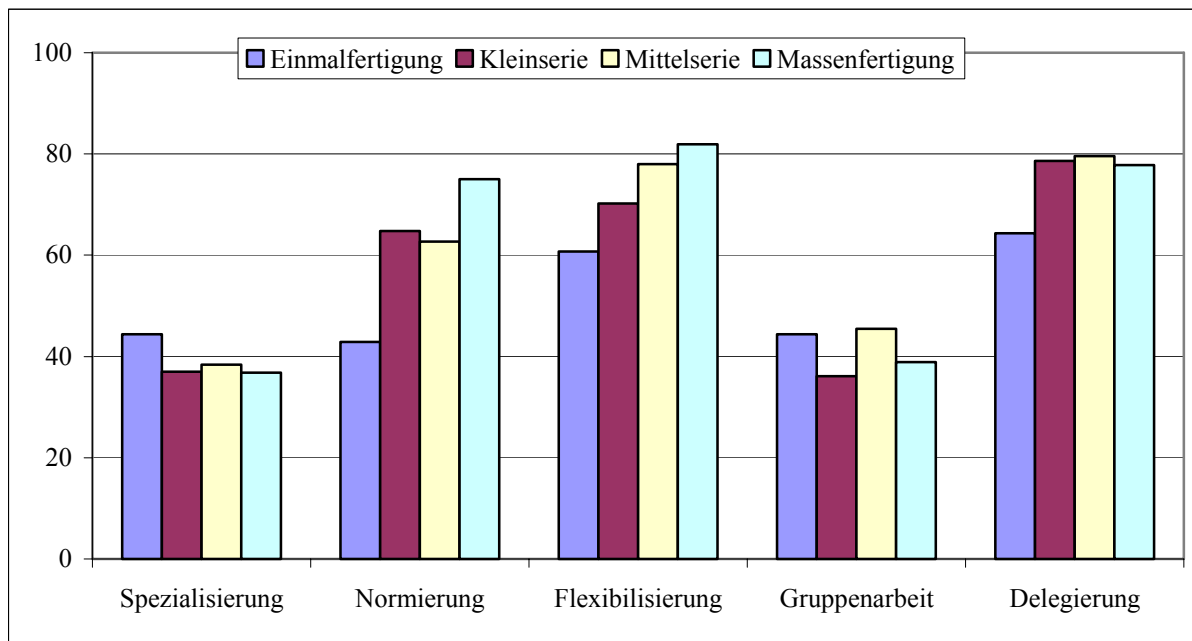
Die Entwicklung der Betriebe mit Einmalfertigung hinken in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung anderen Betrieben hinterher. Dieser Sachverhalt wird aber im Zusammenhang mit der Entwicklung der Führungsanforderungen nicht sichtbar. Überhaupt ist der Einfluss der Produktionsverfahren auf die innerbetriebliche Dynamik der Schweizer Betriebe nicht ausgesprochen gross. Die Zunahme der Qualifikationsanforderungen ist bei allen Fertigungsmethoden ähnlich verlaufen (vg. *Abbildung 7.8*). Unterschiede zeigen sich fast nur bei den funktionsübergreifenden Qualifikationen. Ansprüche an persönliche Merkmale und Sozialkompetenzen der Führungskräfte haben in Firmen mit Massenfertigung klar am häufigsten zugenommen.

**Abbildung 7.8: Zusammenhang zwischen Produktionsverfahren und Zunahme der Anforderungen an Führungsqualifikationen**



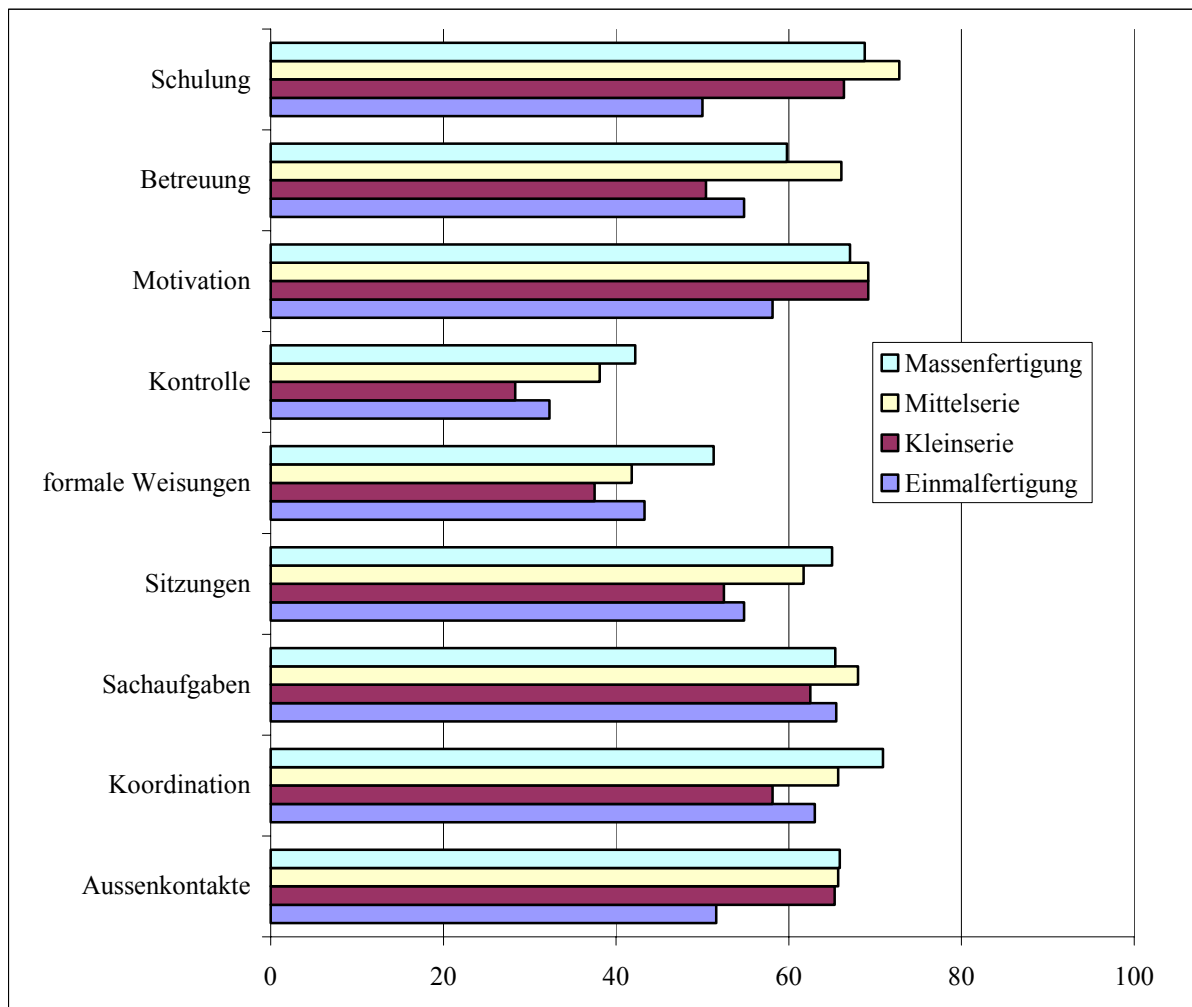
Auch in der Entwicklung der Arbeitsorganisation spielen die Produktionsverfahren keine Hauptrolle. So kann kein Zusammenhang zwischen der Einmalfertigung und einer Zunahme der Spezialisierung, die in dieser Fertigungstechnik ein zentraler Faktor ist, festgestellt werden (vgl. *Abbildung 7.9*). Bezüge zwischen der Organisationsstruktur und der Mechanisierung der Produktionsverfahren treten nur bei den Normierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen auf. Dabei gilt, dass mit dem Mechanisierungsgrad der Trend sowohl Richtung Normierung als auch Flexibilisierung zunimmt. Betriebe mit Massenfertigung sind also organisatorisch dynamischer und führen häufiger gleichzeitig sich eher widersprechende organisatorische Entwicklungen durch.

**Abbildung 7.9: Zusammenhang zwischen Produktionsverfahren und Wandlungstendenzen der Organisationsstruktur**



Wie bei der Entwicklung der Arbeitsorganisation führt die Wahl des Produktionsverfahrens auch beim Anstieg der Führungsaufgaben zu keinem klar erkennbaren Muster (vgl. *Abbildung 7.10*). Trotzdem sind zwei Ergebnisse bemerkenswert: Erstens hat die Mitarbeiterbetreuung in Form von Beratung und Schulung am stärksten in Betrieben, die die Fertigung mittlerer und grösserer Serien betreiben, zugenommen. Kooperative Führungsmuster scheinen sich also nicht in extremen Produktionsverfahren wie Einmal- oder Massenfertigung durchzusetzen sondern in einer produktionstechnischen Zwischenform, die einerseits Mehrfachfertigungen favorisiert, andererseits aber die Flexibilität aufweist, Produktionen zu stoppen oder zu verändern. Zweitens hat die Massenfertigung für die Führungskräfte in den letzten Jahren zu einer Erhöhung des Anteils an administrativ-bürokratischen Aufgaben wie Kontrollen und formellen Weisungserteilungen geführt. Daneben hat für diese Vorgesetzten auch die Beanspruchung durch führungsinterne Sitzungstätigkeiten und Koordinations- und Entscheidungsaufgaben zugenommen, ein weiteres Indiz dafür, dass in Unternehmen mit Massenfertigung der Handlungsbedarf in letzter Zeit am stärksten zugenommen hat.

**Abbildung 7.10: Zusammenhang zwischen Produktionsverfahren und Zunahme der Führungsaufgaben**



Tendenziell zeichnet sich ab, dass mit zunehmender Mechanisierung der Produktionsverfahren der Wandlungsbedarf der Arbeitsorganisation und der Führungsanforderungen zunimmt. Es ist nun aber nicht so, dass sich nur erwartete Zusammenhänge ergeben, sondern dass bei den einzelnen Produktionsverfahren teilweise überraschende Konstellationen von Organisations- und Qualifikationswandels zum Vorschein kommen. So zeigt sich zum Beispiel auch, dass Entwicklung zu mehr Gruppenarbeit unabhängig vom Produktionsverfahren ist.

- **Massenfertigung:**

Die Massenfertigung ist die Produktionsmethode mit dem höchsten innerbetrieblichen Wandlungsdruck. Im Vergleich zu den anderen Produktionsarten haben in der Arbeitsorganisation vor allem Normierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen überdurchschnittlich an Bedeutung gewonnen. Dieser Organisationswandel korrespondiert mit einer stark überdurchschnittlichen Zunahme der Anforderungen an funktionsübergreifenden Qualifikationsmerkmale „Persönlichkeit“ und „Sozialkompetenzen“ der Führungskräfte. Diese Tendenz ist jedoch nicht verknüpft mit einer steigenden Bedeutung „weicher“, Personalführungsaufgaben sondern mit Kontrollaufgaben und formalen Weisungen.

Allerdings sind die Ergebnisse in hohem Mass grössenabhängig. So gilt der Zusammenhang zwischen verstärkter Kontrolle und Massenfertigung nicht für Grossunternehmen. Überhaupt beschränkt sich der Veränderungsaktivismus auf Klein- und Mittelfirmen. In Kleinfirmen liegt das Augenmerk eher auf der Veränderung der Organisationsstruktur. Neben Flexibilisierung und Normierung ist hier auch Verantwortungsdelegation überdurchschnittlich häufig im Trend. In mittelgrossen Unternehmen haben sich dagegen mehr die Anforderungen an die Qualifikationen der Führungskräfte verändert. Auffallend ist dabei, dass sich sowohl die Ansprüche an das Fachwissen als auch an die Sozialkompetenzen, die sich sonst eher substitutiv verhalten, überdurchschnittlich stark erhöht haben. Daneben nimmt sowohl in Klein- wie auch Mittelunternehmen die Persönlichkeit der Führungskräfte eine wichtige Position ein, was darauf hindeutet, dass diese Betriebe sich in einer eher instabilen und schwierigen Phase befinden.

- **Fertigung mittels mittlerer und grösserer Serien:**

Betriebe mit diesem Produktionsverfahren haben in der Personalführung mehr Gewicht auf die „weichere“ Methode gelegt. Beratungs- und Schulungsaufgaben haben stärker zugenommen als in den übrigen Firmen. Das ist auch darauf zurückzuführen, dass sowohl der Hierarchieabbau mittels Verantwortungsdelegation als auch Teamorientierung häufig als Kombination auftritt, was die Anforderungen an die Belegschaft stark erhöht und von den Führungskräften explizitere Coachingfähigkeiten verlangt.

- **Einzelfertigung oder Kleinserien:**

Diese wenig mechanistischen Produktionsverfahren kommen in Grossunternehmen relativ selten vor. Betriebe mit dieser Produktionsmethode weisen sich durch eine relativ geringe Zunahme der Aufgaben ihrer Führungskräfte aus. Dies gilt vor allem für sinkende Bedeutung von „harten“ Methoden der Personalführung und der Bereich der sachorientierten Aufgaben. Dafür sind im Gegenzug in kleinen und mittleren Betrieben Motivation der Belegschaft zu einem wichtigen Führungsfaktor geworden.

- **Einmalfertigung:**

Diese stark handwerklich geprägte Produktionsfertigung ohne mechanistische Mittel existiert praktisch nur in Klein- und Mittelbetrieben. Firmen in diesem Industriesegment haben in den letzten Jahren harte Zeiten durchgemacht. Dies wird exemplarisch durch die Entwicklung des Umsatzes vor Augen geführt. Nur in jedem vierten dieser Betriebe hat der Umsatz in den Jahren 1995 bis 1997 zugenommen, zum Vergleich waren es bei den übrigen Firmen deutlich über vierzig Prozent. Obwohl auch in Firmen mit Einmalfertigung Flexibilisierung und Verantwortungsdelegation die häufigsten Reorganisationsmassnahmen sind, gibt es eine relativ ausgeprägte Tendenz zu einer Verstärkung des ohnehin hohen Spezialisierungsgrades der Stellen.

## **7.2.2 Informations- und Kommunikationstechnologien**

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (I&K-T)) ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für den beschleunigten sozialen und wirtschaftlichen Wandel der letzten Jahrzehnte (vgl. Castells 2001). Aus organisatorischer Sicht entfalten die neuen technologischen Möglichkeiten ihre enorme Wirkung sowohl nach innen wie nach aussen. Sie haben einerseits die Grundlagen für zwischenorganisatorische und internationale Vernetzungen und Verflechtungen geschaffen und sind damit die Auslöser einer zunehmenden Entgrenzung wirtschaftlicher und sozialer Räume. Andererseits bieten sie aber auch dank revolu-

tionierter Kommunikationsmöglichkeiten organisationsintern die Bedingungen für grundlegende Restrukturierungen, was erst die Chancen für die Einführung neuer prozessorientierter Arbeitsstrukturen eröffnet. Im folgenden wollen wir diese These anhand der schweizerischen Privatunternehmen überprüfen.

Beinahe die Hälfte der Wirtschaftsbetriebe (44 Prozent) haben 1998 in der Schweiz die neuen technologischen Möglichkeiten intensiv genutzt, oder umgekehrt gesagt: Mehr als die Hälfte der Unternehmen haben bis zu diesem Zeitpunkt von den neuen Kommunikationstechnologien noch keinen oder nicht so intensiven Gebrauch gemacht. Diese technologische „Zweiteilung“ der Schweizer Wirtschaft erhält mittels Kontrolle durch einige Betriebsmerkmale aussagekräftige Konturen (vgl. *Tabelle 7.1*). So steigt der Technologieeinsatz mit zunehmender Betriebsgrösse stark an. Mit Kommunikationstechnologien werden grundsätzlich drei Ziele verfolgt: erstens Verbesserung der Kommunikation in der betriebsinternen Organisation. Instrumentalisiert wird diese Vorgehensweise mit dem Begriff des Wissensmanagements, bezweckt wird ein reibungsloser Fluss des verfügbaren Wissenskapitals des Betriebes unter den Mitarbeitenden. Das zweite Ziel ist die Kommunikation nach aussen und als drittes Ziel wird ein erleichterter Zugang zu und Erwerb von Informationen resp. Wissen von ausserhalb der Organisation angestrebt. Vor allem der erste Punkt ist für grosse Firmen interessanter als für Kleinbetriebe. Mittels Intranets sind sie bestrebt, einen möglichst effektiven und effizienten internen Kommunikationsfluss und Wissenstransfer zu gewährleisten.

**Tabelle 7.1: Anteil der Betriebe mit hoher Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologie, nach Grösse, Rechtsform, Alter und Umsatzwandel des Betriebes**

<b>Betriebsgrösse</b>		
klein	mittel	gross
35.9	47.0	69.2
<b>Rechtsform des Betriebes</b>		
selbständige Firma	Muttergesellschaft	Tochtergesellschaft
35.2	48.4	59.5
<b>Alter: Firmengründung</b>		
vor 1981	1981 - 1990	nach 1990
44.6	53.7	58.8
<b>Sprachregion</b>		
Italienische Schweiz	Westschweiz	Deutschschweiz
34.9	25.2	49.6
<b>Umsatzwandel 1995bis 1997</b>		
gesunken	unverändert	gestiegen
34.7	30.4	55.4

Weiter brauchen selbständige, rechtlich ungebundene Betriebe neue Informationstechnologien deutlich weniger häufig als Mutter- oder Tochtergesellschaften. Dies hängt zwar mit der Grössenverhältnissen innerhalb der Rechtsform-Kategorien zusammen - rechtlich unabhängige Firmen sind überwiegend Kleinbetriebe. Aber auch bei einer Kontrolle durch die Betriebsgrösse bleibt die Tatsache bestehen, dass vor allem Tochtergesellschaften intensiver

Internettechnik benutzen. Zusammenschlüsse von Betrieben zwingen das einzelne Unternehmen geradezu, die Möglichkeiten der I&K-Technologien auszureizen, während rechtlich ungebundene Firmen durch ihre Eigenständigkeit häufig auf einen Ausbau ihres Kommunikationsnetzes verzichten können. Daneben lassen sich „kommunikationsfreundliche“ Firmen dadurch kennzeichnen, dass sie eher jung sind und eine positive Umsatzentwicklung aufweisen. Auch der regionale Standort ist kein unwesentlicher Faktor: Während in der Deutschschweiz jede zweite Firma neue Kommunikationsmöglichkeiten intensiv nutzt, ist es im Tessin nur jede dritte und in der Westschweiz sogar nur jede zweite Firma.

Auch die strategische Ausrichtung der Unternehmen steht in einem engen Zusammenhang mit dem Gebrauch neuer Technologien (vgl. *Tabelle 7.2*). Mit steigender Exportquote steigt auch der Internet- und Email-Gebrauch der Firmen. Der gleiche Zusammenhang ist bezüglich Innovations- und Auslandaktivitäten festzustellen. „Internetfirmen“ sind innovativer, gleichermassen im Produkt- wie auch im Prozessbereich. In 80 Prozent der Unternehmen, die nicht innovativ tätig sind, haben Informationstechnologien einen geringen Stellenwert. Auch die internationale Verflechtung der Unternehmen hängt mit dem Gebrauch der Informationstechnologien zusammen.

**Tabelle 7.2: Anteil der Betriebe mit hoher Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologie aufgrund strategischer Massnahmen (Export-, Ausland-, Innovationstätigkeit)**

<b>Exportquote</b>		
kein Export	bis 70 Prozent	über 70 Prozent
37.7	43.5	59.0
<b>Innovationsaktivitäten</b>		
keine Innovationen	Produktinnovationen	Prozessinnovationen
20.9	54.2	54.4
<b>Auslandaktivitäten</b>		
keine Aktivitäten	Aktivitäten geplant	Aktivitäten realisiert
44.0	56.2	61.7

Hinsichtlich Wettbewerb war zu erwarten, dass Qualitätswettbewerb eher mit der Nutzung von Informationstechnologien verknüpft ist als Preiswettbewerb (vgl. *Tabelle 7.3*). Ein gut ausgebautes Kommunikationssystem ist fast schon eine Voraussetzung, um in nichtpreislichen Wettbewerbsdimensionen wie Qualität der Produkte, Kundenservice etc. mithalten zu können, weil Qualitätsverbesserung vor allem über den Zugriff von Information und Wissen realisiert werden kann. Ein starker Konkurrenzdruck auf der Ebene des Preises steht hingegen in keinem signifikanten Zusammenhang mit dem Gebrauch von modernen Kommunikationsmitteln. Hier spielen andere Faktoren eine bedeutendere Rolle. Organisatorische Veränderungen laufen in Betrieben mit einem harten Preisdruck eher in Richtung Abbau. So sind bspw. Verschlinkungen von Strukturen und der Abbau von Belegschaften probate Mittel, um Produktionskosten zu senken.



**Tabelle 7.3: Anteil Betriebe mit intensivem Gebrauch von Informationstechnologien, nach Intensität des Wettbewerbs**

Wettbewerb:	nicht intensiv	intensiv
Qualitätswettbewerb	44.1	55.9
Preiswettbewerb	52.5	47.5

Zusammenfassend ergibt sich ein recht eindeutiges Bild. Unternehmen, in denen die neuen Informationstechnologien intensiv genutzt werden, befinden sich in einer dynamischen Phase. Es sind tendenziell junge Firmen, die mit anderen Unternehmen rechtlich verbunden sind und sich (noch) in der Wachstumsphase befinden. Sie zeichnen sich durch ein ausgeprägtes Innovationsklima aus und sind überdurchschnittlich häufig in die internationale Wirtschaft involviert, sowohl durch ihren hohen Anteil an Gütern, die sie exportieren wie auch durch ihre Auslandaktivitäten, die sie betreiben.

Im Ausland nicht aktive Firmen investieren dagegen weniger in den Ausbau ihrer Kommunikationsstrukturen. Allerdings müssen diese in zwei Unternehmensgruppen unterteilt werden, nämlich in solche, die Rationalisierungsinvestitionen tätigen oder Reorganisationsmassnahmen an die Hand genommen haben, und in Betriebe, die relativ inaktiv sind und sich an Strukturreformen nicht beteiligen, sei es, weil sie zu unbeweglich sind oder ihnen die wirtschaftliche Notwendigkeit fehlt. Es ist denn auch diese Gruppe, die Informationstechnologien besonders sparsam oder gar nicht benutzen.

Diese Unternehmen finden sich vor allem im Segment der kleinen Firmen. Kleinbetriebe sind in der Regel im schweizerischen Wirtschaftssystem oder in regionalen Strukturen fest verankert, sodass für sie der Schritt zu einer internationalen Ausrichtung zu gross ist oder strategisch gar nicht in Betracht kommt. Dazu fehlen ihnen in der Regel auch Ressourcen sowohl in personeller wie auch in finanzieller Hinsicht, um Veränderungen grösseren Stils durchzuführen.

Auffallend ist, dass die weniger dynamischen Unternehmen viel häufiger in der Romandie auftreten als in der Deutschschweiz. Dieses Phänomen kann unabhängig von der Betriebsgrösse beobachtet werden (vgl. *Tabelle 7.4*). Sehr selten genutzt werden neue Kommunikationsmöglichkeiten in kleinen und mittelgrossen Unternehmen der Romandie und in Kleinbetrieben im Tessin. Ins Auge springt dabei besonders die mangelnde Akzeptanz in den mittleren Westschweizer Betrieben. Am intensivsten genutzt werden Inter- und Intranet dagegen in Deutschschweizer und Tessiner Grossunternehmen. Bei letzteren dürfte der Grund darin liegen, dass sie zu zwei Dritteln Tochtergesellschaften sind.

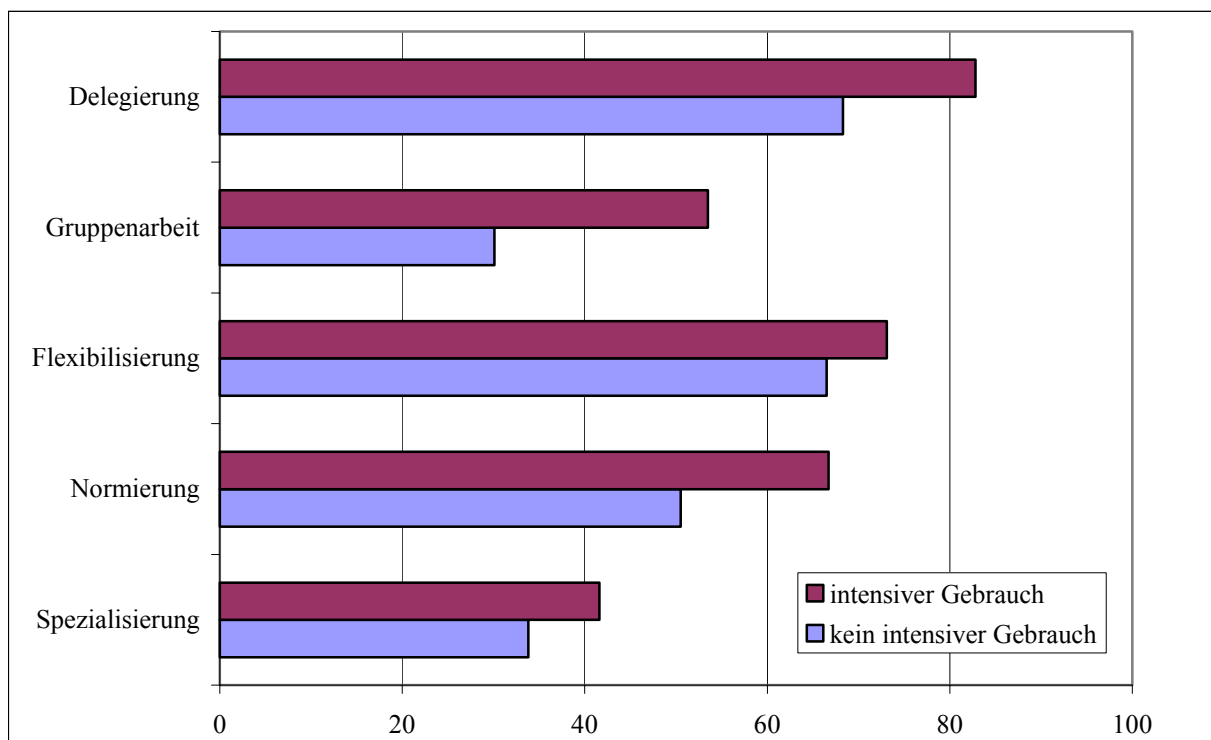
**Tabelle 7.4: Anteil Betriebe mit intensivem Gebrauch neuer Informationstechnologien nach Sprachregion und Betriebsgrösse**

	Kleinbetriebe	Mittelbetriebe	Grossbetriebe
Deutschschweiz	41.6	52.1	72.1
Romandie	22.0	22.6	52.4
Italienische Schweiz	19.4	44.4	80.0

Der Zusammenhang zwischen dynamischem Betriebskontext und Intensität der Nutzung von Informationstechnologie findet seine Entsprechung auch beim innerbetrieblichen Wandel. Firmen, die intensiv mit neuen Kommunikationstechnologien arbeiten, sind gleichzeitig in starke Reorganisationsprozesse involviert. Was Ursache und was Wirkung ist, kann nicht mit Sicherheit festgestellt werden. Informationstechnologien sind einerseits die Voraussetzung für bestimmte Reorganisationsreformen, andererseits wird ein intensiver Ausbau der Kommunikationsmöglichkeiten erst in einem fortgeschrittenen Restrukturierungsstadium nötig.

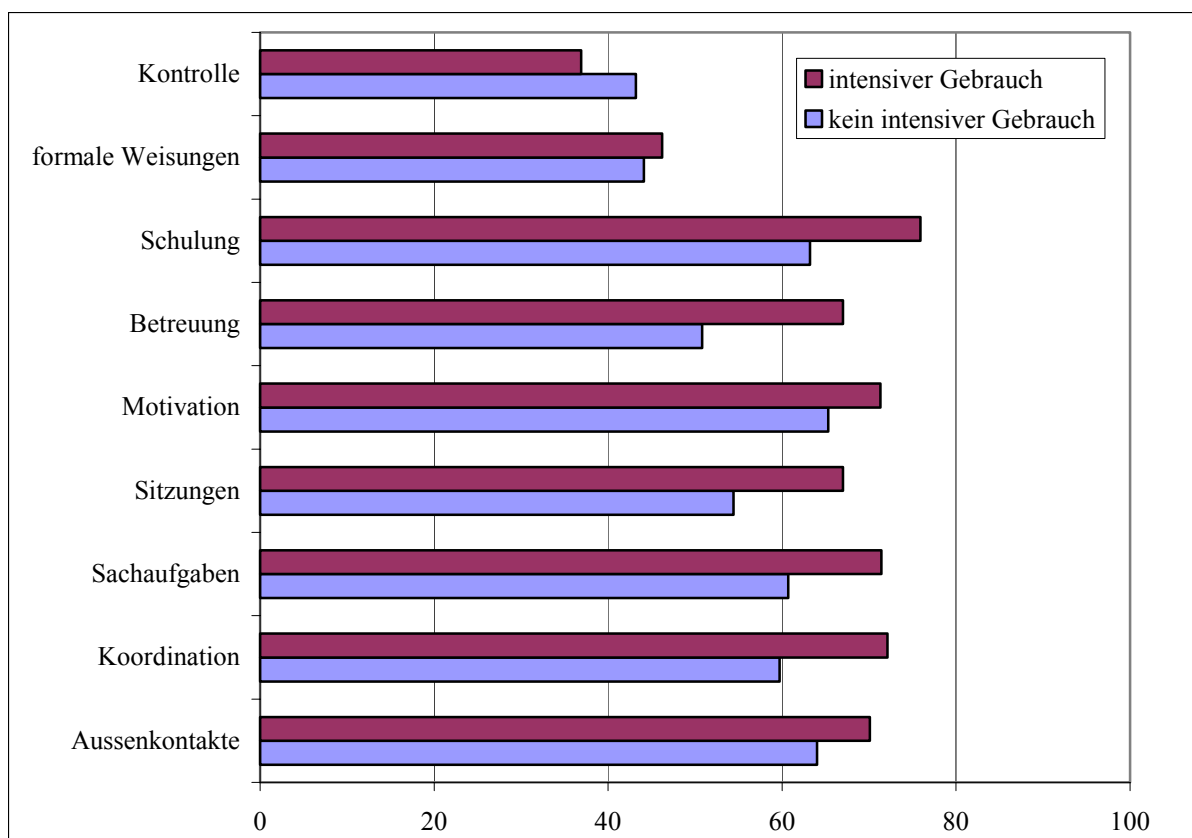
Es zeichnen sich bei drei Restrukturierungstendenzen signifikante Zusammenhänge mit dem Einsatz von Informationstechnologien ab (vgl. *Abbildung 7.11*): Erstens gewinnt in den Unternehmen mit hoher technologischer Kommunikationsintensität die Teamorientierung deutlich häufiger an Bedeutung. Zweitens forcieren diese Betriebe sehr stark die Dezentralisierung von Verantwortung an die Mitarbeitenden an der Produktionsfront. Diese Korrelationen bilden keine Überraschung und bestätigen die These, dass die Investition in Informationstechnologien mit der Tendenz zu neuen Produktionskonzepten und postfordistischen Organisationsstrukturen gekoppelt sind. Drittens fördern die Kommunikationstechnologien aber auch Normierungs- und Standardisierungstendenzen, also eher tayloristische Strukturelemente. Der Bezug ist hier jedoch eher indirekter Natur und verläuft über die Betriebsgrösse, da grosse Unternehmen einerseits den Ausbau ihres Kommunikationsnetzwerkes betreiben, andererseits aber auch in Teilbereichen der Produktion bei etablierten Produkten die Betriebsabläufe über Standards formalisieren.

**Abbildung 7.11:** Anteil Betriebe mit Zunahme von Strukturierungsmassnahmen, nach Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologien



Die Einführung der Kommunikationstechnologien bedeutet für die Führungskräfte in den Betrieben zuerst einmal eine Menge mehr Arbeit. In praktisch allen Bereichen nehmen die Führungsaufgaben zu, wie es aus *Abbildung 7.12* ersichtlich wird. Das Gros dieser Mehraufgaben geht dabei in die erwartete Richtung. Die stärkste Arbeitszunahme erfolgt in der Mitarbeiterführung, und hier kommt es zu einer ganz deutlichen Verschiebung von autoritären Methoden zu einem kooperativen Führungsstil mit den Eckpfeilern Beratung, Betreuung, und Schulung. Die computergestützte neue Technologie, die ständig weiterentwickelt und verändert wird, verlangt von allen Beteiligten hohes Engagement und ständig aktualisiertes Wissen. Die Führungsrollen der Kaderangehörigen verändern sich einschneidend. Der Vorgesetzte wird von der Kontroll- und Weisungsinstanz zunehmend zum Coach, Trouble-Shooter und Koordinator. Darauf deuten auch die signifikant steigenden Koordinations- und Entscheidungsaufgaben

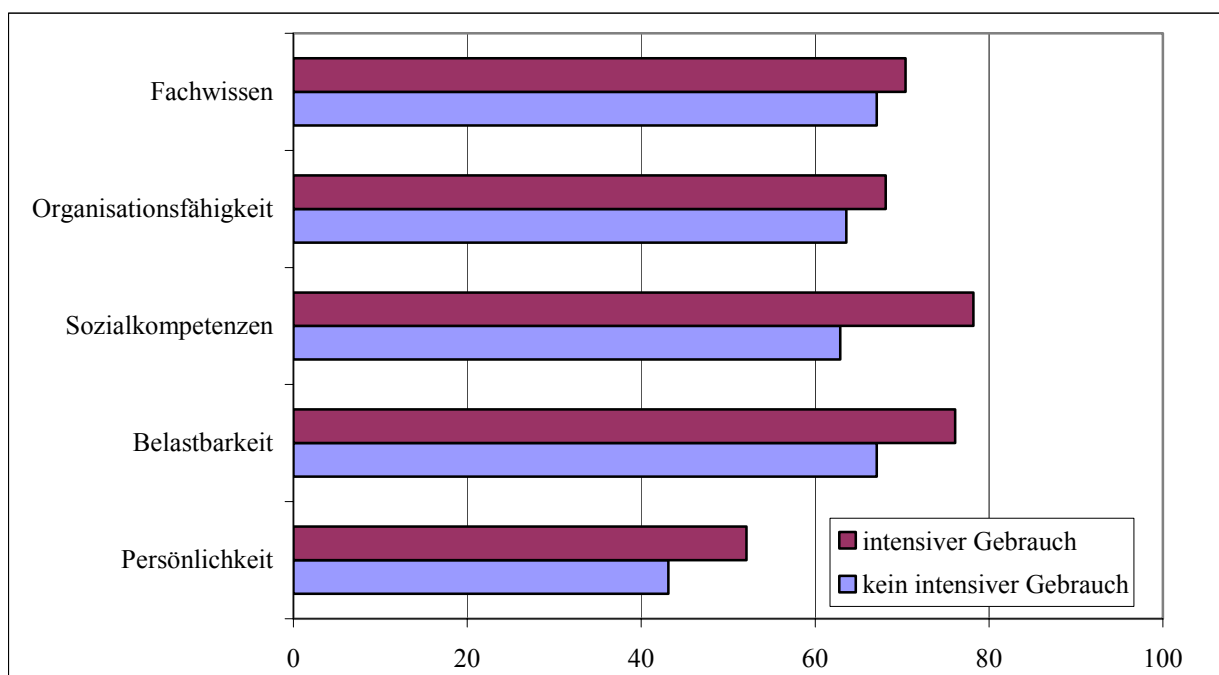
**Abbildung 7.12:** Anteil Betriebe mit Zunahme der Führungsaufgaben, nach Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologien



Die Auswirkungen auf die Anforderungen an die Führungsqualifikationen sind zwingend. Auch bei diesen ist ein Anstieg in allen Bereichen zu beobachten (vgl. *Abbildung 7.13*). Signifikant ist dieser Anstieg in drei Qualifikationskategorien. Als erstes sind die Ansprüche an die Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft der Kaderangehörigen zu nennen, die direkt mit der enormen Zunahme der Führungsaufgaben zusammen hängen dürften. Ganz klar den stärksten Zusammenhang ergibt sich aber zwischen dem Gebrauch von IKT und der zunehmenden Anforderung an die Sozialkompetenzen der Führungskräfte. Der Name ist Programm. Die Kommunikationstechnologien rücken die Kommunikation zwischen den Mitar-

beitenden und zwischen den Hierarchieebenen auf eine neue Stufe. Entscheidungen müssen immer weniger auf der Basis von Sachwissen einzelner Personen getroffen werden, sondern sind zunehmend ein Produkt des Produkt von Aushandlungen zwischen Individuen und Gruppen. Und die Kernkompetenzen in diesen Prozessen sind die sozialen Fähigkeiten der Beteiligten. Insgesamt gewinnen damit funktionsübergreifende Führungskompetenzen durch die Förderung von Informations- und Kommunikationstechnologien ganz klar an Bedeutung zuungunsten von Qualifikationen, die auf das fachliche Wissen konzentriert sind.

**Abbildung 7.13: Anteil Betriebe mit Zunahme der Qualifikationsanforderungen für Führungskräfte, nach Intensität des Gebrauchs von Informationstechnologien**



### 7.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel ist der Einfluss der Unternehmensumwelt auf die Führungsanforderungen untersucht worden. Im Zuge der Situationstheorie ist davon ausgegangen worden, dass die Umweltsituation, aufgeteilt in die externe und die interne Situation, eine wichtige Determinante der betrieblichen Führungsbedingungen darstellt. Dabei muss allerdings gesagt werden, dass die externe Unternehmenssituation mit den vorliegenden Befragungen nur ungenügend abzubilden ist. So können die Elemente der globalen Umwelt, die die soziokulturellen Bedingungen umfassen, nicht berücksichtigt werden. Aber auch hinsichtlich aufgabenspezifische Umwelt sind für die Kundenstruktur oder die Dynamik der technischen Entwicklung keine relevanten Informationen verfügbar. So bleiben letztlich die Konkurrenzverhältnisse übrig, die über die Wettbewerbssituation einerseits als Qualitätswettbewerb und andererseits als Preiswettbewerb operationalisiert werden. Da die externe Umwelt nicht unmittelbar auf die betrieblichen Bedingungen ausstrahlen, erstaunt es nicht, dass der Einfluss sowohl des Preis- als auch des Qualitätswettbewerbs auf die betrieblichen Bedingungen nicht sehr stark

ausfällt. Während ein intensiver Preiswettbewerb eine Zunahme der Führungsanforderungen leicht fördert, sind überhaupt keine Auswirkungen der Wettbewerbsidentität auf die Organisation der Arbeit fest zu stellen

Viel stärker wirkt sich die interne Situation auf die betrieblichen Führungsanforderungen aus. Mit der Grösse und der Rechtsform der Betriebe haben sich schon zwei Elemente der internen Situation als zentrale Determinanten erwiesen. In diesem Kapitel wurden technisch-organisatorische Elemente der internen Betriebssituation berücksichtigt. Die angewendete Verfahrenstechnik in der Produktion bleibt ohne signifikanten Einfluss auf die Führungsanforderungen und erstaunlicherweise auch auf die Arbeitsorganisation. Dagegen ergibt sich eine starke Beziehung zwischen dem Gebrauch von Informations- und Kommunikationstechnologien und den Führungsanforderungen und der Arbeitsorganisation. Allerdings muss der Einfluss der I&K-Technologien relativiert werden, weil ihr die Intensität ihres Gebrauchs mit anderen wichtigen Situationsvariablen wie Betriebsgrösse, Rechtsform und Standort teilweise stark korreliert.

## **8 Der Einfluss von strategischen Massnahmen**

Im wirtschaftlichen Umwandlungsprozess oder, wie es Manuel Castells genannt hat, im Prozess der kapitalistischen Neustrukturierung (Castells 2001: 19) gehört die internationale Vernetzung der Wirtschaftsunternehmen als Teil der Globalisierung zu den tragenden Faktoren. Die Globalisierung der Wirtschaft hat sich in den letzten Jahren massiv beschleunigt. Verschiedene Entwicklungen sind dafür verantwortlich. Ein zentraler Katalysator ist das Näherücken von Standorten und Akteuren, ausgelöst durch Fortschritte in der allgemeinen Mobilität und in der Telekommunikation. Daneben sind auch Entwicklungen wie die verstärkte Aussenorientierung verschiedener Welthandelsregionen (Osteuropa, Lateinamerika, China) und das wachsende Exportpotential von Schwellenländern in Südostasien in anspruchsvollen Marktsegmenten zu beobachten (Arvanitis 1996:5). Damit steigt der Druck auf die führenden Volkswirtschaften in Form von mehr Konkurrenz und Wettbewerb.

Der Schlüsselfaktor zur Wettbewerbsfähigkeit in dieser sich verschärfenden Konstellation liegt in der Erhöhung der Innovationsleistungen. Neben einem günstigen Innovationsklima und den geeigneten Rahmenbedingungen, die zur Hauptsache vom Staat in Form von adäquater Wirtschafts- und Technologiepolitik zur Verfügung gestellt werden soll, sind ‚innovationsfreudige‘ Firmen die entscheidenden Motoren für eine intakte Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig bleibt den Unternehmen und ihren leitenden Managern ein grosser Spielraum zur eigenen strategischen Ausrichtung. Art und Quantität der Internationalisierung und der Investitionsfreudigkeit im Innovationsbereich sind wichtige Weichenstellungen in der Unternehmensentwicklung. Deshalb werden Internationalisierung und Innovationsaktivitäten als strategische Massnahmen der Unternehmen bezeichnet, die unmittelbarer Einfluss auf die interne Organisations- und Qualifikationsstruktur nehmen als bspw. die Wettbewerbssituation als Element der Umweltsituation. In diesem Kapitel werden die Auswirkungen von Internationalisierung und Innovation auf die Führungsanforderungen und die Arbeitsorganisation untersucht.

## 8.1 Internationalisierung

Die Globalisierung der Wirtschaft ist in den 1990er Jahren rasch vorangeschritten. Dieser verschärfte Internationalisierungsprozess kann jedoch schon seit einigen Jahrzehnten beobachtet werden. War aber in früheren Jahren die Entwicklung des Aussenhandels die treibende Kraft, erhielt die Globalisierung seit Mitte der 1980er Jahre durch rasch zunehmende Direktinvestitionen der Wirtschaftsunternehmen den entscheidenden Auftrieb. Der Prozess der Internationalisierung schreitet auf zwei Geleisen voran (vgl. Hotz-Hart 2001: 263). Zum einen besteht er in der Einbindung der Wirtschaft in den internationalen Handel, der die Importe und die Exporte umfasst. Der internationale Handel wächst aus drei Gründen: Erstens bieten sich auf den Exportmärkten den Unternehmen neue Chancen, mit wertschöpfungsintensiven End- und Zwischenprodukten den Umsatz zu steigern, zweitens ist angesichts sich verringender Lebenszyklen und steigender Kosten der Produktentwicklung der Druck, auch auf ausländischen Märkten aufzutreten, grösser geworden, und drittens hat auf den Inlandmärkten die Importkonkurrenz so zugenommen, dass sich der Zwang auf höherwertige Produkte zu setzen, verstärkt (Arvanitis et al. 2001: 8).

Zum anderen ist die Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft in den letzten Jahren vor allem durch eine wachsende Präsenz einheimischer Unternehmen im Ausland vorangetrieben worden. Solche Auslandengagements sind je nach Art und Intensität mit Direktinvestitionen, aber auch mit einer Intensivierung der Handelsbeziehungen verbunden. Die Palette der Auslandspräsenz reicht von Distributionsaktivitäten (eigene Vertriebsorganisation, vertragliche Kooperation, Gemeinschaftsunternehmen), über Fertigung (eigene Betriebsstätte, Auftragsfertigung) oder Beschaffung von Gütern oder Dienstleistungen (Eigenproduktion von Vorprodukten), bis zu Forschung und Entwicklung oder spezifische Leistungsverträge (Lizenzvergabe, Beratungsvertrag etc.). Dabei übersteigt die Produktion der schweizerischen Industrie im Ausland heute die schweizerischen Exporte ganz klar (vgl. Arvanitis 2001).

Die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) hat zum ersten Mal aufgrund einer 1998 durchgeführten, breitangelegten Befragung ein umfassendes Bild der Internationalisierung der schweizerischen Wirtschaft erstellt (vgl. Arvanitis et al. 2001). Die Autoren haben sich auf die Analyse des Wandels der Auslandpräsenz der Schweizer Unternehmen konzentriert, nicht zuletzt, weil hier der Wissensstand in der Schweiz noch sehr gering ist. Für die folgende Analyse der Internationalisierung wird auf die Daten Bezug genommen, die das KOF 1998 im Rahmen ihrer kontinuierlichen Strukturberichterstattung erhoben hat.<sup>23</sup>

### 8.1.1 Exportorientierung

Bis in die 1980er Jahre war der Aussenhandel der dominierende Faktor der internationalen Beziehungen der Schweizer Wirtschaft. Der Handel, also der Austausch von Waren, ist auch heute noch die offensichtlichste Form der internationalen Ausrichtung von schweizerischen Unternehmen. Die starke Handelsverflechtung der schweizerischen Privatwirtschaft zeigt sich in einer Exportquote von rund 30 Prozent, die Warenexporte betragen also rund ein Drittel des Bruttoinlandproduktes (Hotz-Hart et al. 2001: 263).

---

<sup>23</sup> Es handelt sich dabei um eine repräsentative Befragung von über 6000 Schweizer Betrieben, die das KOF 1998 unter dem Titel Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft durchgeführt hat.

Die Exportquote drückt, zusammen mit der Importquote, die internationale Verflechtung bezüglich des Güteraustausches aus. 1997 betrug der Anteil der Exporte am Bruttoinlandprodukt rund 35 Prozent (Hotz-Hart et al. 2001: 159). Das beliebteste Exportland der schweizerischen Wirtschaft ist Deutschland. 1999 gingen 23.3 Prozent der Exporte in das nördliche Nachbarland, insgesamt gingen 62.6 Prozent in EU-Länder. Das zweitwichtigste Exportland ist schon die USA mit einem Anteil von 11.4 Prozent aller schweizerischen Exporte (ebd. 261).

Die am häufigsten exportierten Warenarten sind Chemikalien, Maschinen und Präzisionsinstrumente mit u.a. Uhren. Zu den exportorientiertesten Branchen zählen im Industriesektor die chemische Industrie, Metallherstellung, Elektronik, Textilgewerbe, Papierindustrie und der Fahrzeugbau, bei denen mindestens 80 Prozent der Firmen im Export tätig sind. Im Dienstleistungssektor ist die Exporttätigkeit naturgemäss nicht so weit verbreitet. In der Informatik und in den Dienstleistungen für Unternehmen betreibt jeder dritte Betrieb Export, in der Transport-/Telekommunikationsbranche und im Grosshandel sind es rund 25 Prozent und bei den Banken und Versicherungen knapp 15 Prozent der Firmen, die Konsum- oder Investitionsgüter exportieren.

Wie schon erwähnt, wird Exporthandel hauptsächlich in Industrieunternehmen betrieben. Im Industriesektor exportieren zwei Drittel aller Industriebetriebe Güter, in der Dienstleistungsindustrie sind dagegen nur rund 20 Prozent der Betriebe exportorientiert (vgl. *Tabelle 8.1*). Während jedoch in der Industrie die Exporttätigkeit mit steigender Betriebsgrösse zunimmt, sind es im Dienstleistungssektor die mittelgrossen Unternehmen, die am meisten exportieren. Grosse Dienstleistungsunternehmen weisen dagegen eine relativ schwache Exporttätigkeit auf.

**Tabelle 8.1: Anteil Betriebe, die Güter exportieren, nach Sektoren und Betriebsgrösse**

	Industriesektor	Dienstleistungssektor	Total
Kleinbetriebe	52.0	17.9	31.3
Mittelbetriebe	77.3	26.0	54.2
Grossbetriebe	84.3	17.3	57.1
Total	65.1	19.5	41.1

Neben der Unterteilung in exportierende resp. nicht exportierende Firmen bildet die Exportquote, der Anteil der exportierten Güter an der Gesamtproduktion, einen zweiten Indikator der Exportorientierung. Damit Aussagen über den Einfluss der Exportquote auf Organisationswandel und Führungsanforderungen beurteilt werden können, müssen die nichtexportierenden Firmen aus den Berechnungen ausgeschlossen werden. Dabei zeigt sich, dass mit zunehmender Betriebsgrösse auch der Anteil der Exportgüter steigt (vgl. *Tabelle 8.2*). Diese Grössenabhängigkeit muss deshalb in der Analyse berücksichtigt werden.

**Tabelle 8.2: Exportquote der exportierenden Unternehmen, nach Sektoren und Betriebsgrösse**

	Industriesektor	Dienstleistungssektor	Total
Kleinbetriebe	38.6 (23.2)*	34.3 (8.4)	37.4 (16.2)
Mittelbetriebe	45.6 (37.8)	36.6 (12.1)	44.3 (30.3)
Grossbetriebe	60.6 (53.3)	43.3 (9.9)	58.7 (39.0)
Total	45.1 (32.6)	35.7 (9.4)	43.3 (23.4)

\* in Klammern die Exportquote aller Unternehmen, d.h. sowohl der exportierenden als auch der nicht exportierenden Unternehmen

Allerdings zeigen Berechnungen, die hier nicht dargestellt sind, rasch, dass die Exportquote keinen signifikanten Einfluss auf den Wandel der Führungsanforderungen und der Arbeitsorganisation hat. Es ist somit für die Organisation der Führungsebene und der Arbeit nicht von Bedeutung, wie hoch der Anteil der Exportgüter einer Firma liegt. Ein Grund für diesen fehlenden Zusammenhang könnte darin liegen, dass „Neueinsteiger“ im Aussenhandel einerseits eine relativ geringe Exportquote aufweisen, andererseits aber genau zu jenen dynamischen Firmen gehören, die parallel zum Einstieg ins Exportgeschäft Reorganisationsmassnahmen mit Auswirkungen auf die Führungsanforderungen an die Hand nehmen.

Die Zweiteilung in exportierende resp. nicht exportierende Unternehmen hingegen liefert einige Aufschlüsse über die Art des innerbetrieblichen Wandels. Bemerkenswert ist der Zusammenhang zwischen der Exportorientierung und starken Aktivitäten bei Reformen der Organisationsstrukturen (vgl. *Tabelle 8.3*). Da der Strukturwandel in Exportfirmen auf breiter Ebene feststellbar ist, kann davon ausgegangen werden, dass sie dynamischer sind als nicht exportierende Unternehmen. Auf die Exporttätigkeit bezogen drückt sich Firmendynamik somit nicht durch eine Erhöhung der Exportquote aus, sondern dadurch, dass ein Betrieb von einem nicht exportierenden zu einem Exportunternehmen mutiert.

**Tabelle 8.3: Korrelationen zwischen Exportorientierung und Wandel der Organisationsstruktur**

	exportierende versus nicht exportierende Firmen	Exportquote
Delegierung	.105**	n.s.
Gruppenarbeit	.151**	.089*
Flexibilisierung	.069*	n.s.
Normierung	.140**	n.s.
Spezialisierung	n.s.	n.s.

\*\* p<.001; \* p<.05; n.s. nicht signifikant

Die Strukturdynamik tendiert dabei im Sinne des costumer focus in Richtung einer Stärkung der Mitarbeiterebene mit Betonung von Gruppenarbeit und Delegation von Verantwortung an die Produktionsfront. Allerdings führt Exporttätigkeit nicht nur zu einer Modernisierung der Organisation im Sinne postfordistischer Arbeitsstrukturen, sondern auch zu einer Zunahme normierter Abläufe. Auffallend schwach ist der Zusammenhang zwischen Exporttätigkeit und Flexibilität der Arbeitseinsätze und der Betriebsabläufe. Der fehlende Einfluss der Ex-



portquote auf den Strukturwandel wird nur durch eine schwache Korrelation mit vermehrter Gruppenarbeit durchbrochen.

Dieser starke innerbetriebliche Reformwandel beschränkt sich jedoch auf Exportfirmen im Industriesektor (vgl. *Tabelle 8.4*). Bei Unternehmen im Dienstleistungsbereich löst Exportorientierung dagegen keine signifikant höhere Reformtätigkeit aus. In exportorientierten Industrieunternehmen manifestiert sich ganz klar der Trend zu Umstrukturierungen der Produktionsfront, und hier ragt die Hinwendung zu Produktionsteams mittels Stärkung der Gruppenarbeit heraus. Teambildungen verdrängen zusehends starre Abteilungsstrukturen, die Tendenz zu prozessorientierter Gruppenarbeit mit mehr Eigenverantwortung setzt sich in Exportfirmen stärker durch.

Der Zusammenhang zwischen Exporttätigkeit und Strukturwandel variiert je nach Betriebsgrösse, kleine Exportfirmen setzen andere Schwerpunkte als mittlere Betriebe. Kleine exportorientierte Betriebe haben den Fokus in erster Linie auf eine stärkere Normierung ihrer Betriebsabläufe gelegt. Mittलगrosse Exportfirmen entwickeln sich hingegen mehr in Richtung moderne Produktionsmethoden mit der Forcierung von Gruppenarbeit und Verantwortungsdelegation an die Mitarbeiterfront.. In grossen Unternehmen dagegen verschwindet der Zusammenhang völlig, der Strukturwandel in grossen Exportfirmen unterscheidet sich nicht signifikant von demjenigen in nicht exportorientierten Grossunternehmen.

**Tabelle 8.4: Korrelationen zwischen Exportorientierung und Wandel der Organisationsstruktur, nach Sektoren und Betriebsgrösse**

	nach Sektoren		nach Betriebsgrösse		
	Industrie	Dienstleistung	klein	mittel	gross
Delegierung	.121**	n.s.	.083*	.113*	n.s.
Gruppenarbeit	.205**	n.s.	.068*	.136*	n.s.
Flexibilisierung	.070*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Normierung	.096*	n.s.	.136**	.098*	n.s.
Spezialisierung	.072*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

\*\* p<.001; \* p<.05; n.s. nicht signifikant

Die Exportorientierung wirkt sich auch auf den Arbeitsbereich der Führungskräfte nur in Betrieben des Industriesektors nachhaltig aus. Zwei Zusammenhänge fallen besonders auf (vgl. *Tabelle 8.5*). Erstens hat für die Führungskräfte der sachorientierte Aufgabenbereich, konkret das Lösen von komplexen Sachproblemen, in Exportfirmen signifikant stärker zugenommen als in nichtexportorientierten Betrieben. Problemlösungsorientierte Aktivitäten und eine damit verbundene intensivere Sitzungstätigkeit ist in den Vordergrund getreten. Im Feld der Personalführung sind in exportierenden Unternehmen klare Zeichen für einen Wechsel von autoritären zu kooperativen Führungsstilen zu erkennen. Betreuung und Beratung der Mitarbeitenden verdrängen im Set der Führungsaufgaben zusehends die Kontrollfunktion der Vorgesetzten.

Diese abnehmende Bedeutung der Kontrollaufgaben gilt am stärksten für die mittelgrossen der exportierenden Betriebe, etwas weniger stark für die Kleinfirnen. Daneben fällt in kleinen und mittleren Exportbetrieben die steigende Bedeutung der Führungskräfte als Problem-

löser auf, dazu nehmen in exportorientierten Kleinbetrieben die Koordinations- und Entscheidungsaufgaben und die Aussenkontakte für Führungskräfte signifikant überdurchschnittlich zu. Wie schon bei den Veränderungen der Arbeitsorganisation kann auch bezüglich Führungsaufgaben bei den grossen Firmen kein Zusammenhang mit den Exportaktivitäten festgestellt werden.

**Tabelle 8.5: Korrelationen zwischen Exportorientierung und Wandel der Führungsaufgaben, nach Sektoren und Betriebsgrösse**

	nach Sektoren		nach Betriebsgrösse		
	Industrie	Dienstleistung	klein	mittel	gross
Schulung	.088*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Betreuung	.122**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Motivation	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Kontrolle	-.094*	n.s.	-.081*	-.129**	n.s.
formale Regelungen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Sitzungstätigkeit	.138**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Lösen von Sachprobl.	.166**	n.s.	.104*	.118*	n.s.
Koordination, Entscheidungen	.103*	n.s.	.090*	n.s.	n.s.
Aussenkontakte	.067*	.103*	.107*	n.s.	n.s.

\*\* p<.001; \* p<.05; n.s. nicht signifikant

Die schwächsten Zusammenhänge weisen die Exporttätigkeiten hinsichtlich Anforderungen an die Führungsqualifikationen auf. Signifikante Beziehungen beschränken sich auch im Bereich der Führungskompetenzen auf die Unternehmen im Sekundärsektor (vgl. *Tabelle 8.6*). Herausragend ist das Ergebnis, dass in exportierenden Firmen die Ansprüche an die Sozialkompetenzen der Vorgesetzten signifikant stärker zugenommen haben. Damit zeigt sich in der Exportindustrie ein markantes Zusammenspiel von strukturellem Wandel zu modernen Produktionsmethoden und zu kooperativen Führungsstilen mit einer hohen Bedeutung der Sozialkompetenzen der Führungskräfte.

**Tabelle 8.6: Korrelationen zwischen Exportorientierung und Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen, nach Sektoren und Betriebsgrösse**

	nach Sektoren		nach Betriebsgrösse		
	Industrie	Dienstleistung	klein	mittel	gross
Fachwissen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Organisationsfähigkeiten	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Sozialkompetenzen	.127**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Belastbarkeit	.087*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Persönlichkeit	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

\*\* p<.001; \* p<.05; n.s. nicht signifikant

### 8.1.2 Auslandpräsenz der Schweizer Firmen

Neben der Exporttätigkeit bildet die Auslandpräsenz das zweite wichtige Standbein der Internationalisierung. Dabei ist die in den 1990er Jahren stark gestiegene Präsenz der Schweizer Firmen im Ausland besonders wichtig für den hohen Grad an Internationalisierung im Kontext der Schweizer Privatwirtschaft. 1998 war gut jede fünfte Firma im privaten Wirtschaftssektor in irgendeiner Form im Ausland präsent (Arvanitis et al. 2001: 15). Damit hat sich der Anteil der Firmen, die im Ausland aktiv sind, zwischen 1990 und 1998 von 10.8 auf 21.6 Prozent verdoppelt (ebd.: 16). Dabei ist die Erhöhung der Auslandpräsenz bei Kleinfirmen besonders ausgeprägt ausgefallen. So hat sich bei Kleinstfirmen mit weniger als zwanzig Beschäftigten der Anteil auslandaktiver Betriebe beinahe verdreifacht. Der Zuwachs nimmt dann mit steigender Betriebsgrösse ab. Bei den Grossfirmen hat dieser Anteil seit 1990 beinahe stagniert, was aber vor allem darauf zurückzuführen ist, dass deren Auslandpräsenz bereits anfangs 1990er Jahre sehr hoch war (45 Prozent 1990, 49 Prozent 1998).

Im internationalen Vergleich weist die Schweizer Wirtschaft eine sehr hohe internationale Verflechtung auf.<sup>24</sup> Generell scheinen kleine offene Volkswirtschaften wie die Schweiz, die Niederlande, Belgien/Luxemburg oder Schweden im Vergleich zu grossen Ländern prädestiniert für eine sehr hohe Auslandpräsenz. Innerhalb der OECD-Länder steht die Schweiz dabei mit einem Anteil von 62 Prozent des Auslandkapitalbestandes des Bruttoinlandproduktes an der Spitze (Arvanitis et al. 2001.: 21).

Während die Auswirkungen der Exportaktivitäten der Unternehmen am klarsten bei den Reformen der Organisationsstruktur sichtbar werden, führt eine Auslandpräsenz der Firmen hauptsächlich zu einer Verschärfung des Umfangs an Führungsaufgaben. Der direktere Kontakt, verbunden mit vermehrter Zusammenarbeit, mit ausländischen Firmen tangiert die Führungsaufgaben unmittelbarer. Dies zeigt sich darin, dass Führungskräfte in Unternehmen mit Auslandpräsenz einerseits bei sachorientierten Führungsaufgaben markant mehr gefordert werden, und sich andererseits in der Personalführung ein Trend von autoritären zu partizipativen Führungsmethoden erkennen lässt (vgl. *Tabelle 8.7*).

Anders als bei der Exportorientierung hinterlässt die Auslandpräsenz neben dem Industrie- auch im Dienstleistungssektor Spuren. Im Ausland präsente Dienstleistungsfirmen verzeichnen eine signifikant stärkere Zunahme an sachorientierten und Koordinations- und Entscheidungsaufgaben. Daneben haben in der Personalführung die Kontrollfunktionen von Vorgesetzten spürbar deutlicher abgenommen als in Firmen ohne Auslandpräsenz. Die Auslandpräsenz führt auch zu einem überdurchschnittlichen Ansteigen der Aussenkontakte der Führungskräfte in kleinen und mittleren Betrieben sowohl im Industrie- als auch im Dienstleistungsbereich. Der Abbau von Kontrollaufgaben konzentriert sich dagegen auf die mittleren und grossen Unternehmen.

---

<sup>24</sup> Gemessen wird die internationale Verflechtung durch den über Direktinvestitionen aufgebauten Auslandkapitalbestand in Verhältnis zum Bruttoinlandprodukt (BIP).

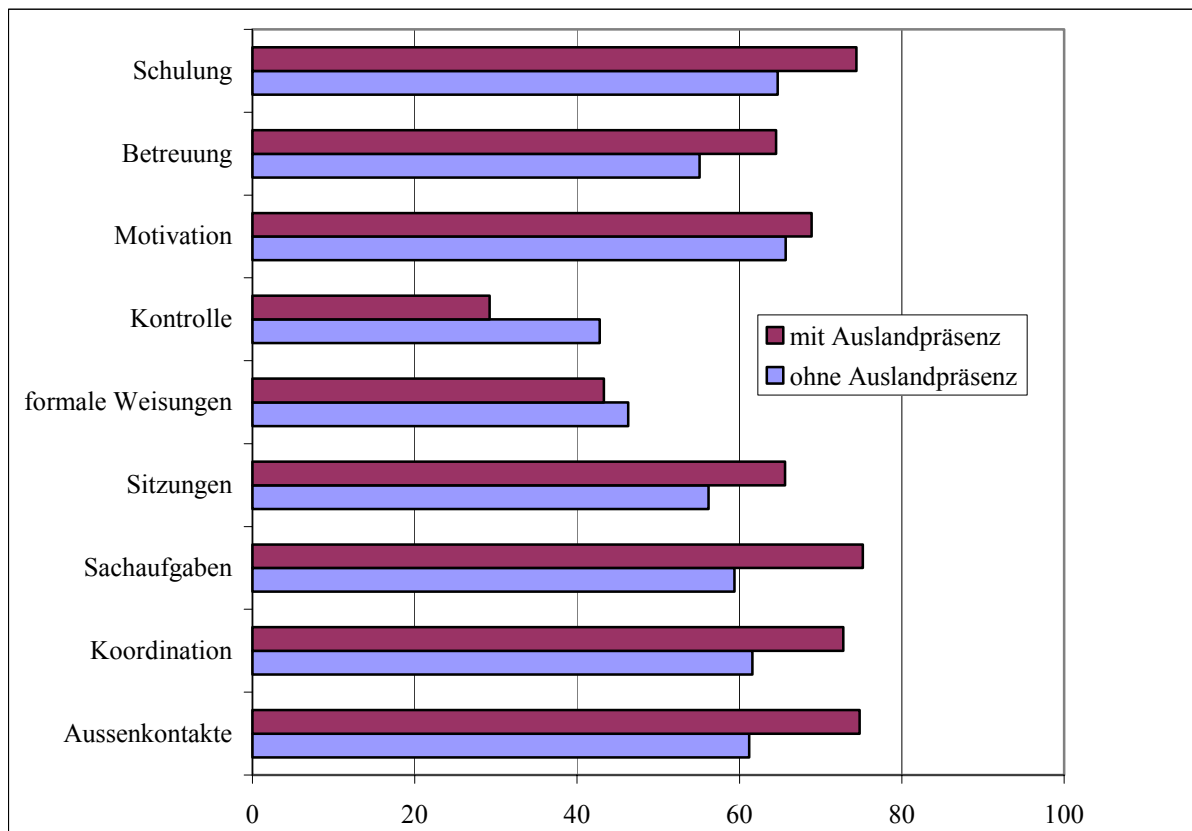
**Tabelle 8.7: Korrelationen zwischen Auslandaktivitäten und Zunahme der Führungsaufgaben**

	nach Sektoren		nach Betriebsgrösse		
	Industrie	Dienstleistung	klein	mittel	gross
Schulung	.097*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Betreuung	.095*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Motivation	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Kontrolle	-.095*	-.086*	n.s.	-.098*	-.137*
formale Regelungen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Sitzungstätigkeit	.094*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Lösen von Sachproblemen	.119**	.105*	.082*	n.s.	n.s.
Koordination	.087*	.077*	n.s.	n.s.	n.s.
Aussenkontakte	.097*	.095*	.067*	.120*	n.s.

\*\* p<.001; \* p<.05; n.s. nicht signifikant

*Abbildung 8.1* vergleicht die Aufgabenzunahmen für Führungskräfte in Firmen mit resp. ohne Auslandspräsenz. Dabei tritt die überdurchschnittlich gestiegene Bedeutung mitarbeiterorientierter Betreuung und Beratung, sachorientierter Aufgaben, von Koordinations- und Entscheidungsaufgaben und der Aussenkontakte im Aufgabenset der Führungskräfte hervor. Rund 75 Prozent der Betriebe mit Auslandspräsenz verzeichnen bei diesen Führungsaufgaben einen Zuwachs, im Vergleich dazu sind es bei den Betrieben ohne Auslandspräsenz rund 60 Prozent. Klar wird der Rollenwechsel der Führungskräfte vom Kontrolleur und Weisungser-teiler zum Coach und Problemlöser.

**Abbildung 8.1: Anteil Betriebe mit zugenommenen Führungsaufgaben, nach Aus-  
landpräsenz**



Allerdings sind die Auswirkungen auch bei der Auslandpräsenz im Sekundärsektor umfassender als im Tertiärbereich. Die Unterschiede manifestieren sich erstens darin, dass die Bedeutungszunahme der Rolle des Coaches sich auf die Industriebetriebe beschränkt. Für die Führungskräfte in Dienstleistungsbetrieben führt Auslandpräsenz nicht zu einem Anstieg von Betreuungs- und Schulungsaufgaben. Zweitens ist die Belastung durch Teamarbeit im Management, konkretisiert durch eine Zunahme der Sitzungstätigkeit, im Dienstleistungsbereich nicht vom Auslandengagement abhängig, während in Industrieunternehmen Auslandpräsenz die Sitzungstätigkeit stark erhöht.

Eine grössenspezifische Betrachtung zeigt, dass durch Auslandaktivitäten in kleinen und mittleren Unternehmen für Führungskräfte die Kommunikation stärker zugenommen hat. Höhere Angestellte in kleineren Betrieben sind bei Auslandsinvestitionen unmittelbarer und stärker in Verhandlungen und in betriebsübergreifende Zusammenarbeit einbezogen. In mittleren und grossen Firmen vermindert Auslandengagement vor allem die Bedeutung der Kontrollaufgaben als Führungsmethode. Durch die Öffnung der Betriebe macht eine direkte Kontrolle Untergebener immer weniger Sinn, weil einerseits die Kaderleute durch andere Aufgaben absorbiert werden und andererseits die zusätzliche Dynamik nur durch eine stärkere Teamorientierung positiv umgesetzt werden kann.

Ein Branchenvergleich illustriert, dass sich die Auswirkungen im Industriesektor bei allen Branchen in einem ähnlichen Umfang manifestieren (vgl. *Tabelle 8.8*). Ausnahmen sind die chemische Industrie und die Bauwirtschaft, die aber nur bedingt zum Industriesektor gehört und häufig einem eigenen Sektor zugeordnet wird.

**Tabelle 8.8: Anteil Betriebe mit zugenommenen Führungsaufgaben in folgenden Aufgabenbereichen, nach Auslandpräsenz und Industriebranchen**

	Schulung der Mitarbeitenden		Lösen von Sachproblemen		Aussenkontakte	
	nein	ja	nein	ja	nein	ja
Auslandpräsenz						
Nahrung	70.1	72.7	66.7	70.0	62.9	87.5
Textil	58.8	77.8	45.0	100.0	70.6	100.0
Bekleidung	36.4	60.0	18.2	80.0	27.3	80.0
Papier	73.9	100.0	77.3	100.0	45.5	71.4
Druck	83.9	100.0	62.5	100.0	59.6	75.0
Chemie	71.4	70.4	63.6	88.0	69.7	73.1
Metall	65.3	89.5	64.2	81.8	68.0	78.3
Maschinenbau	58.7	75.0	65.7	74.4	65.0	72.5
Elektrotechnik	67.6	73.3	59.4	85.7	71.9	80.0
Elektronik	66.7	84.0	71.2	84.0	66.1	80.0
Uhren	64.3	100.0	62.5	66.7	42.3	66.7
Bau	56.5	55.6	59.7	44.4	64.7	66.7

Im Dienstleistungsbereich fallen die Ergebnisse weniger einheitlich aus (vgl. *Tabelle 8.9*). Für den schwächeren Einfluss der Auslandstätigkeit auf die Aufgaben der Führungskräfte sind hier zu einem grossen Teil die Banken und Versicherungen verantwortlich. Bei diesen ist in Betrieben ohne Auslandengagement die Schraube, ganz gegen den Trend, bei ihrem Kaderpersonal stärker angezogen worden. Aber auch im Grosshandel und in der Informatikbranche hat die Schulung des Personals in Firmen, die nur auf dem hiesigen Markt präsent sind, eher stärker zugenommen. Hingegen weisen die Tendenzen in Firmen mit Auslandpräsenz des Grosshandels, der Transport- und Telekommunikationsbranche und bei den Dienstleistungen für Unternehmen in die gleiche Richtung wie in denjenigen des Industriesektors.

**Tabelle 8.9: Anteil Betriebe mit zugenommenen Führungsaufgaben in folgenden Aufgabenbereichen, nach Auslandpräsenz und Dienstleistungsbranchen**

	Schulung		Lösen von Sachproblemen		Aussenkontakte	
	nein	ja	nein	ja	nein	ja
Auslandpräsenz:						
Grosshandel	71.8	64.3	61.2	80.0	71.9	76.9
Detailhandel	66.7	75.0	46.9	75.0	52.6	50.0
Transport/Telekommunikation	62.5	81.8	57.1	75.0	56.3	91.7
Banken/Versicherungen	71.0	58.3	63.1	58.3	63.6	54.5
Informatik/F&E	55.2	50.0	64.3	100.0	57.1	75.0
Dienstleist. für Unternehmen	63.4	68.4	62.0	100.0	56.6	76.2

Verantwortlich für diesen starken Anstieg der Führungsaufgaben in Exportfirmen ist unter anderem der klare Trend dieser Firmen zu teamorientierter Arbeitsorganisation (vgl. *Tabelle 8.10*). Diese Entwicklung kann vor allem im Industriesektor sehr deutlich beobachtet werden, ist aber auch im Dienstleistungsbereich derjenige Aspekt des Strukturwandels, der die Firmen mit und ohne Auslandpräsenz am deutlichsten voneinander abgrenzt. Allerdings gilt das nur für die mittleren Unternehmen. In Kleinbetrieben, die im Ausland aktiv sind, sind interessanterweise Entwicklungen in Richtung stärkere Normierung von Betriebsabläufen und Spezialisierung der Stellen zu beobachten. Damit führt Auslandengagement zu zwei gegensätzlichen Strukturentwicklungen, auf der einen Seite kleine Firmen mit Tendenzen zu Rationalisierungsmassnahmen, auf der anderen Seite Mittelbetriebe mit dem Schwerpunkt Dezentralisierung von Strukturen. Bemerkenswert ist jedoch, dass bei beiden Trends Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter keine signifikante Rolle spielt. Und wie bei der Exportorientierung wirkt sich in Grossunternehmen auch die Auslandpräsenz in keiner Weise auf den Strukturwandel aus.

**Tabelle 8.10: Korrelationen zwischen Auslandengagement und Wandel der Organisationsstruktur, nach Sektoren und Betriebsgrösse**

	nach Sektoren		nach Betriebsgrösse		
	Industrie	Dienstleistung	klein	mittel	gross
Delegation	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Gruppenarbeit	.159**	.077*	n.s.	.095*	n.s.
Flexibilisierung	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Normierung	n.s.	n.s.	.078*	n.s.	n.s.
Spezialisierung	n.s.	n.s.	.106*	n.s.	n.s.

\*\* p<.001; \* p<.05; n.s. nicht signifikant

Bei einem branchenspezifischen Vergleich zeigt eine unterdurchschnittliche Zunahme der Führungsaufgaben in Banken und Versicherungen, die auf irgendeine Art im Ausland aktiv sind. Der Grund liegt wahrscheinlich darin, dass in diesen Unternehmen Organisationsstrukturen weniger häufig geändert worden sind als in Betrieben ohne Auslandengagement. Es scheint sich also bei den im Ausland aktiven Banken und Versicherungen um - im Sinne des Organisationswandels - besonders träge Firmen zu handeln. Da es in der Mehrzahl Grossunternehmen sind,<sup>25</sup> ist es wahrscheinlich, dass Veränderungen der innerbetrieblichen Situation zugunsten übergeordneter Ziele (Produktlancierungen, Auf- resp. Abbau von Filialen) zurückgestellt worden sind.

Die Auswirkungen der Auslandpräsenz auf die Anforderungen an die Führungsqualifikationen sind etwas umfassender als die Auswirkungen der Exportorientierung (vgl. *Tabelle 8.11*). Auslandspräsenz hat deutlich sichtbar eine Aufwertung der funktionsübergreifenden, nicht-fachlichen Führungsqualifikationen zur Folge. Während in Industriebetrieben mit Auslandpräsenz jedoch die Ansprüche an Sozialkompetenzen und Belastbarkeit zunehmen, tritt in Dienstleistungsunternehmen eher die Persönlichkeit, die persönliche Ausstrahlung einer Führungskraft in den Vordergrund.

<sup>25</sup> Von den insgesamt in diesem Zusammenhang erfassten 87 Banken oder Versicherungen sind 13 auf irgendeine Form im Ausland präsent. Davon sind acht Gross- und fünf Kleinbetriebe.

**Tabelle 8.11: Korrelationen zwischen Auslandengagement und Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen, nach Sektoren und Betriebsgrösse**

	nach Sektoren		nach Betriebsgrösse		
	Industrie	Dienstleistung	klein	mittel	gross
Fachwissen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Organisationsfähigkeiten	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Sozialkompetenzen	.105*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Belastbarkeit	.098*	n.s.	n.s.	.092*	n.s.
Persönlichkeit	n.s.	.089*	n.s.	n.s.	n.s.

\*\* p<.001; \* p<.05; n.s. nicht signifikant

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich Exportorientierung und Auslandpräsenz ähnlich auf Arbeitsstrukturen und Führungsanforderungen auswirken. Beide Internationalisierungsaktivitäten fördern neue, postfordistische Produktionsmethoden, kooperative Führungsstile und Sozialkompetenzen als zentrale funktionsübergreifende Führungsqualifikationen. Damit sind sie, wie die rechtlichen Verhältnisse der Betriebe, ein Indiz für den stimulierenden Einfluss, die die internationale Verflechtung auf die Entwicklung von Unternehmen ausübt. Umgekehrt sind Firmen, die über eine grosse schweizerische Autarkie verfügen, relativ resistent gegen allgemeine Tendenzen der organisatorischen Entwicklung.

## 8.2 Innovationsaktivitäten

Eine hohe Innovationsleistung ist heute eine der wichtigsten Grundbedingungen für die Entwicklung einer Wirtschaft. Die Öffnung von Märkten ist dabei Ursache und Wirkung zugleich. Auf der einen Seite führt eine Entgrenzung von Märkten zu verschärftem Wettbewerb, der wiederum die Lebenszyklen von Produkten verringert, und damit die Unternehmen dazu zwingt, bestehende Produkte ständig zu verbessern oder neue Produkte zu kreieren. Auf der anderen Seite begünstigen offene Märkte die Innovationstätigkeit, indem sie den Zugang zu innovationsfördernden Ressourcen ermöglichen.

Gleichzeitig stellt eine hohe Innovationstätigkeit hohe Anforderungen an die Unternehmen sowohl in organisatorischer Hinsicht als auch in der Qualität der Beschäftigten. Die mangelnde Verfügbarkeit über entsprechendes Humankapital bezeichnen die Autoren einer Studie der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich KOF (Arvanitis et al. 1998a und 1998b) über die Innovationstätigkeit der Schweizer Privatwirtschaft denn auch neben dem erschwerten Zutritt zum EU-Markt als entscheidendes Innovationshemmnis (Arvanitis et al. 1998a: 210ff.). Sie kommen zum Schluss, „dass die laufende Verbesserung der Humankapitalbasis die wichtigste Stossrichtung einer Politik der Innovationsförderung darstellt“. (ebd: 212).

Innovationstätigkeit ist an sich ein Phänomen, dessen empirische Erfassung wegen seiner Komplexität einige Probleme verursacht. „Jeder Indikator ist mit Messfehlern behaftet und berücksichtigt nur Teilaspekte des Innovationsverhaltens. Die unterschiedliche Branchen-, Konkurrenz- und Produktstruktur verlangt von den einzelnen Unternehmungen auch unterschiedliche Innovationsstrategien. Um dieser Heterogenität Rechnung zu tragen, ist die Beur-



teilung der Innovationstätigkeit und die Beschreibung des Innovationsprofils einer Firma bzw. Branche auf ein ganzes Bündel von Indikatoren abzustützen. In dieser Sichtweise wird die Innovationsintensität als latentes Phänomen betrachtet, für das verschiedene approximative Messungen vorhanden sind“ (Arvanitis et al. 1998: 18). Die Autoren der Innovationsstudie haben denn auch ein Messkonzept mit Indikatoren erarbeitet, die einerseits die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses (Input, Output, Marktergebnis) in ein Gesamtkonzept integriert, und andererseits Innovationsaktivitäten durch einfache Indikatoren, komplexere mehrstufige Messgrößen (Umsatzanteile von innovativen Produkten) und durch mit Hilfe von Faktoranalysen gewonnene Globalindikatoren analysiert (ebd.).

Im Rahmen dieser Untersuchung ist es jedoch nicht möglich, der ganzen Breite der Innovationsthematik auch nur einigermaßen gerecht zu werden. Da sich jedoch in den KOF-Studien gezeigt hat, dass sowohl die einfachen Indikatoren, wie komplexere Indikatoren als auch Globalindikatoren praktisch zu den gleichen Ergebnissen führen (ebd: 197), können wir uns an dieser Stelle auf die einfachen Indikatoren konzentrieren, d. h. auf die Frage nach den Innovationsaktivitäten im Produkt- und Prozessbereich.

Im Zeitraum 1996 bis 1998 haben rund 77 Prozent der von uns befragten Unternehmen Innovationen (im Prozess-, Produktbereich oder in beiden Bereichen) durchgeführt, im Industriesektor waren es 85 Prozent und im Dienstleistungsbereich 68 Prozent der Firmen. Im Durchschnitt kommen Produktinnovationen etwas häufiger vor (59 Prozent) als Prozessinnovationen (51 Prozent). Im Vergleich zur Periode 1994 bis 1996 hat die Innovationstätigkeit leicht zugenommen. Innerhalb der vergleichbaren Firmen waren in diesem Zeitraum rund 72 Prozent innovativ tätig, 78 Prozent in der Industrie und 66 Prozent im Dienstleistungssektor. Die Zunahme an Innovationsleistungen ist damit fast vollständig auf die industriellen Betriebe zurückzuführen. Die folgenden Korrelationen mit den Variablen des Organisationswandels und des Wandels der Führungsanforderungen basieren auf den Werten der Innovationstätigkeit, die aus der Internationalisierungsbefragung von 1998 gewonnen wurden.

Im Vergleich der Branchen (vgl. *Tabelle 8.12*) bilden die Chemie, Elektronik, Kunststoff und Elektrotechnik die Branchen mit den meisten innovativ tätigen Firmen. Elektrotechnik und Kunststoff sind sowohl im Produkte- wie im Prozessbereich sehr innovativ, während chemische Betriebe und die Elektronikbranche vor allem bei den Produkten eine hohe Innovationsperformance aufweisen. Sehr grosse Differenzen zwischen Produkt- und Prozessinnovationen sind bei den Dienstleistungsbranchen Banken/Versicherungen und Informatik/F&E mit einem starken Übergewicht im Produktbereich zu registrieren. Der Fahrzeugbau dagegen ist überdurchschnittlich innovativ bei den Prozessen, bei den Produktinnovationen aber fast nicht existent. Sehr schwache Innovationsleistungen in beiden Bereichen weisen die Industriebranchen Druck und Holz und Energie, die Baubranche und die Dienstleistungsbranchen Immobilien, Gastgewerbe und Detailhandel auf.

**Tabelle 8.12: Innovationstätigkeit, nach Branchen**

Anteil innovationstätige Betriebe	Produktinnovationen	Prozessinnovationen
mehr als 50 Prozent	Chemie Elektrotechnik Elektronik	Kunststoff Elektrotechnik
40 bis 50 Prozent	Papier Maschinenbau Kunststoff Banken/Versicherungen Metallherstellung Textil Informatik/F&E Nahrungsmittel	Papier Fahrzeugbau Bekleidung Metallherstellung Metallbearbeitung
25 bis 40 Prozent	Bekleidung Nichtmetallische Mineralien Metallbearbeitung Grosshandel Uhren	Maschinenbau Chemie Elektronik Uhren Nahrungsmittel Textil Dienstl. für Unternehmen Grosshandel
10 bis 25 Prozent	Druck Holz Bau Dienstl. für Unternehmen persönliche Dienstleist. Transport/Telekommun.	Bau Holz Druck Informatik Banken/Versicherungen Transport/Telekomm. Persönliche DL
unter 10 Prozent	Fahrzeugbau Energie Detailhandel Immobilien Gastgewerbe	Energie Immobilien Gastgewerbe Detailhandel

Ein Vergleich nach Grössenklassen zeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Betriebsgrösse und Innovationsaktivitäten besteht. Allerdings muss dabei mitbedacht werden, dass bei grösseren Unternehmen die Innovationsneigung nur schon aufgrund des breiteren Aktivitätsspektrums höher ist. Frühere Studien haben gezeigt, dass für Industriefirmen der Zusammenhang zwischen Innovationsleistung und Grösse durch eine umgekehrte u-förmige Kurve darstellen lässt (Arvanitis et al. 1998a: 24).

Im internationalen Vergleich bewerten die Autoren das Innovationsklima der schweizerischen Privatwirtschaft als gut (ebd: 192). Nach ihren Berechnungen dürfte die Schweiz in einem Mehrländervergleich ganz vorne platziert sein. Diese positive Einschätzung wird jedoch nicht überall geteilt. Hotz-Hart und Küchler (1992) bemängeln vor allem, dass der Schwerpunkt der Innovationsleistungen nicht im Hochtechnologiebereich, sondern in eher traditionellen Umfeldern mit Schwergewicht auf Weiterentwicklungen liegt, wodurch die Schweiz für den Einstieg in neue Produktfelder schlechte Karten hat. Dem halten Arvanitis et al. entgegen, dass der Schweizer Privatwirtschaft für grosse Würfe bei Basistechnologien

resp. für die „Verschiebung der technologischen Grenzen“ schlicht die adäquate Branchen-, Grössen- und Humankapitalstruktur fehle. Es sind erstens eine Reihe von wichtigen Bereichen (Fahrzeugindustrie, Datenverarbeitung, Unterhaltungselektronik, Telekommunikation) nicht oder nur schwach vorhanden, die für die Entwicklung von Basistechnologien wesentlich sind. Zweitens fehlen der Schweiz aufgrund ihrer Kleinheit und der geringeren Bedeutung der Grossindustrie die „kritische Masse“, die für eine breite (Grundlagen-)Forschung notwendig ist. Schliesslich ist drittens „die Qualifikationsstruktur der Erwerbsbevölkerung als Folge der traditionellen Prioritäten in der Bildungspolitik durch ein vergleichsweise reichliches Angebot an mittleren Qualifikationen bei relativer Knappheit von hoch bis sehr hoch qualifizierten Arbeitskräften gekennzeichnet“. (Arvanitis et al. 1998: 193). Daraus schliessen die Autoren, „dass eine sinnvolle und realistische Zielsetzung für die Innovationstätigkeit der Schweizer Industrie darin (besteht), im Rahmen einer auf Anwendung, Weiterentwicklung und die wirksame Umsetzung am Markt ausgerichteten Strategie eine Spitzenstellung bei der raschen Absorption weltweit verfügbaren Wissens und dessen Kombination mit der eigenen Know-how-Basis zu erreichen. Entsprechend ist eine hohe Such-, Selektions und Verarbeitungskapazität für firmenexternes Wissen als zentraler Erfolgsfaktor zu betrachten.“ (ebd: 193f.).

Damit rückt das Problem des Humankapitals als zentrales Innovationshemmnis wieder in den Vordergrund. Neben dem Engpass beim Fachpersonal als grundlegendes Defizit der schweizerischen Wirtschaft fehlen vor allem in den Chefetagen Leute mit den nötigen Qualifikationen und Kompetenzen, um innovationsfördernde Voraussetzungen in Form dynamischer Organisationsformen zu gewährleisten. Denn innovationsorientierte Unternehmen stehen unter einem grossen Veränderungsdruck. Dies zeigt sich in einem deutlichen Zusammenhang zwischen Innovationstätigkeiten und Veränderungen der Organisationsstruktur (vgl. *Tabelle 8.13*). Sowohl Produkt- wie Prozessinnovationen tragen zu einer Dynamisierung des organisatorischen Wandels bei, allerdings nicht mit den gleichen Schwerpunkten.

Innovationsleistungen, die den **Produktbereich** betreffen, sind stark verknüpft mit postbürokratischen Tendenzen der Gestaltung der Arbeitsorganisation. Zentral ist dabei der Trend zu einer verstärkten Teamorientierung. Da sich die Zyklen, in denen sich Produkte verbrauchen, zu einem grossen Teil erheblich verkürzt haben, sind die Firmen gezwungen, Teams zu bilden, die an der Front mit mehr Eigenverantwortung die Entwicklung und Erneuerung von Produkten vorantreiben. Diese Kombination, Delegation von Verantwortung und verstärkte Gruppenarbeit, gilt vornehmlich für die Industriebetriebe. Im Dienstleistungssektor ist die Teamorientierung mit Flexibilitätsmassnahmen gekoppelt. Dezentralisierung und Abgabe von Kompetenzen an die Mitarbeiterebene sind nicht vorrangig, leitende Ebenen wollen die Kontrolle über Produktentwicklungen nicht abgeben.

Ein grössenspezifischer Vergleich zeigt, dass die Schwerpunkte je nach Betriebsgrösse unterschiedlich gesetzt werden. In mittleren Betrieben wird das Augenmerk auf eine stärkere Dezentralisierung der Verantwortung gelegt, während Grossunternehmen die Teamorientierung in den Vordergrund stellen. Am stärksten und direktesten offenbaren sich Innovationsleistungen im Produktbereich bei den Kleinbetrieben. Produktinnovationen bewirken den Trend zu postbürokratischen Strukturen sehr deutlich, am signifikantesten ist dabei aber die Tendenz zu Flexibilisierungsmassnahmen.

Die Auswirkungen von **Prozessinnovationen** auf die Organisationsstruktur sind nicht so eindeutig zu benennen. Es ist kein eindeutiger Trend auszumachen, Prozessinnovationen korrelieren mit allen Dimensionen des Strukturwandels signifikant.

Im Gegensatz zu Produktinnovationen führen Neuerungen im Prozessbereich eher zu Rationalisierungsmassnahmen. Dieser Zusammenhang ist besonders signifikant im Dienstleistungssektor. Überhaupt sind die Auswirkungen der beiden Innovationsbereiche im Dienstleistungssektor grundverschieden. Wirken sich Produktinnovationen auf Gruppenarbeit und Flexibilisierung am stärksten aus, ist der Einfluss der Prozessinnovationen auf diese beiden Strukturvariablen am geringsten und nicht signifikant.

**Tabelle 8.13: Korrelationen zwischen Innovationstätigkeit (Produkte) und Wandel der Organisationsstruktur, nach Sektoren und Betriebsgrösse**

	Produktinnovationen		Prozessinnovationen	
	Industrie	Dienstleistung	Industrie	Dienstleistung
Delegierung	.181**	n.s.	.104*	.147*
Gruppenarbeit	.173**	.184*	.168**	n.s.
Flexibilisierung	n.s.	.172*	.128*	n.s.
Normierung	n.s.	n.s.	.137*	.218**
Spezialisierung	n.s.	n.s.	.107*	.125*

\*\* p<.001; \* p<.05; n.s. nicht signifikant

Im Gegensatz zu den Auslandaktivitäten, die die Führungskräfte in erster Linie in ihrer Rolle als Problemlöser fordern, beeinflussen Innovationsaktivitäten die Führungsaufgaben sowohl im Sach- wie im Personalbereich deutlich. Im Vordergrund stehen die Führungsrollen als Coach und als Problemlöser. Bei Prozessinnovationen nehmen daneben auch die Funktionen als Motivator, als Teamplayer im Management, als Koordinator und als Kommunikator nach aussen deutlich zu.

Es muss aber auch hier zwischen dem Dienstleistungs- und dem Industriesektor unterschieden werden (vgl. *Tabelle 8.14*). Produktinnovationen wirken sich praktisch nur in Industriebetrieben auf die Führungsaufgaben aus. In Dienstleistungsbetrieben führen Produktinnovationen dagegen nicht zu einer sichtbaren Belastungssteigerung für Führungskräfte. Anders bei Prozessinnovationen: Diese ziehen in erster Linie in Dienstleistungsbetrieben Mehrarbeit für die Führungskräfte mit sich. Hier zeigt sich sehr klar eine Zuspitzung auf eine Dualität der Führungsrollen:

Die Rolle des *Coachs* wird für Führungskräfte immer wichtiger. Prozessorientierte Veränderungen verunsichern die Mitarbeitenden in hohem Mass. Sie bewirken nicht nur fachliche Neuorientierungen, sondern sie konfrontieren die Angestellten mit ungewohnten Situationen, mit der Folge, dass diese in einem Klima der Verunsicherung und der Angst arbeiten müssen. Hier sind die Führungskräfte extrem gefordert, indem sie einerseits Umschulungen vorantreiben müssen, andererseits aber durch intensive Betreuungsmassnahmen ein positives Arbeitsklima und damit die Voraussetzungen für den Erfolg der Prozessneuerungen gewährleisten sollen.

Die Durchführung von prozessualen Neuerungen konfrontiert die Führungskräfte immer wieder mit neuen, bisher unbekannten Problemen. Das hat in zweierlei Hinsicht Folgen: Zum einen müssen sie vermehrt *unkonventionelle Lösungen* finden, die sie nicht von aus ihrem Erfahrungswissen her abrufen können. Zum anderen kommen solche Lösungen in den allermeisten Fällen nicht über Nacht als individuelle Geniestreiche daher, sondern sie müssen in

abteilungs- oder sogar firmenübergreifenden Arbeitsgruppen in mühsamer Kleinarbeit erschaffen werden.

In den Industriebetrieben werfen Prozessinnovationen weniger Sachprobleme als im Dienstleistungsbereich auf. Dafür treten, neben der zentralen Bedeutung der Coachfunktion, für die Führungskräfte die Verbindungen zur Aussenwelt in den Vordergrund. Damit sind wahrscheinlich weniger Kontakte mit Kunden und Lieferanten gemeint, sondern in erster Linie Kontakte zu Beraterfirmen.

**Tabelle 8.14: Korrelationen zwischen Innovationstätigkeit (Produkte) und Zunahme der Führungsaufgaben**

	Produktinnovationen		Prozessinnovationen	
	Industrie	Dienstleistung	Industrie	Dienstleistung
Schulung	.170**	n.s.	.146**	.174*
Betreuung	.175**	.119*	.141**	.146*
Motivation	n.s.	n.s.	.114*	n.s.
Kontrolle	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
formale Regelungen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Sitzungstätigkeit	.137*	.130*	.107*	.176*
Sachprobleme lösen	.167**	n.s.	n.s.	.202**
Koordination	.133*	n.s.	.101*	.120*
Aussenkontakte	n.s.	n.s.	.146*	n.s.

\*\* p<.001; \*\* p<.05; n.s. nicht signifikant

Auch die Anforderungen der Wirtschaftsunternehmen an ihre Führungskräfte werden durch Innovationsaktivitäten spürbar beeinflusst. Die Zusammenhänge sind zwar nicht so gross wie beim Wandel der Führungsaufgaben, aber sie sind bei den meisten Variablen signifikant (vgl. *Tabelle 8.15*). Die extremen Qualifikationsbereiche bilden das Fachwissen und die Sozialkompetenzen der Führungskräfte. So führen weder Produkt- noch Prozessinnovationen zu erhöhten Anforderungen an die fachlichen Qualifikationen der Führungskräfte. Dies kann zweierlei bedeuten: Entweder genügt das fachliche Know-how der Führungskräfte auch erhöhten Ansprüchen, oder die Führungsetage ist in fachlicher Hinsicht bei Innovationsvorängen nur von untergeordneter Bedeutung.

Geht man davon aus, dass zweites zutrifft, haben sich bei den Führungskräften als andere Fähigkeiten fachliche Qualifikationen in den Hintergrund gedrängt. Hier sind an erster Stelle die Ansprüche an die sozialen Kompetenzen zu nennen, die sowohl durch Produkt- als auch durch Prozessinnovationen, in Industrie- wie in Dienstleistungsbetrieben, signifikant ansteigen.

**Tabelle 8.15: Korrelationen zwischen Innovationstätigkeit und Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen, nach Sektoren und Betriebsgrösse**

	Produktinnovationen		Prozessinnovationen	
	Industrie	Dienstleistung.	Industrie	Dienstleistung
Fachwissen	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Organisationsfähigkeiten	.097*	n.s.	.086*	n.s.
Sozialkompetenzen	.116*	.132*	.139*	.124*
Belastbarkeit	.113*	n.s.	n.s.	.105*
Persönlichkeit	.092*	n.s.	.140*	.202**

\*\* p<.001; \* p<.05; n.s. nicht signifikant

Ein Sektorenvergleich zeigt, dass die Auswirkungen der Innovationsaktivitäten auf die Führungsanforderungen zwischen dem Industrie- und Dienstleistungssektor teilweise stark differieren. Während hinsichtlich Produktinnovationen die Resultate für den Industriebereich die Ergebnisse des Gesamtergebnis praktisch widerspiegeln, indem mit Ausnahme des Fachwissens alle Anforderungen signifikant steigen, treten in innovativen Dienstleistungsunternehmen die Ansprüche an die sozialen Fähigkeiten der Führungskräfte stark in den Vordergrund. Dagegen wirken sich Prozessinnovationen insgesamt im Dienstleistungsbereich nicht weniger stark als im Industriebereich aus. Im Gegenteil steigen die Anforderungen an funktionsübergreifende Qualifikationen durch Prozessinnovationen im Tertiärsektor besonders stark.

Aus der Sicht der einzelnen Qualifikationsanforderungen sind zwischen den zwei schon oben besprochenen relativ stabilen Extremen „Fachwissen“ und „Sozialkompetenzen“ doch auffallende Variationen auszumachen. So gewinnt die Persönlichkeit als Selbstkompetenz vor allem bei Prozessinnovationen, und hier besonders stark im Dienstleistungsbereich, an Bedeutung. Weiter bemerkenswert ist das Ergebnis, dass die Anforderungen an Organisationskompetenzen in Industriebetrieben, bei Prozess- und Produktinnovationen, signifikant steigen, dagegen in Dienstleistungsunternehmen nicht. Schliesslich fällt auf, dass steigende Ansprüche an die Belastbarkeit der Führungskräfte einerseits im Industriesektor durch Produktinnovationen, andererseits im Dienstleistungssektor durch Prozessinnovationen ausgelöst werden.

### 8.3 Zusammenfassung

Innovatives Verhalten und internationale Ausrichtung gehören zu den zentralen Eckpfeilern aktueller Wirtschaftsformen. Während die Schweizer Wirtschaft eine relativ hohe Innovationsrate aufweist, ist nur eine Minderheit der Schweizer Unternehmen international verflochten, sei es über den Export oder eine Auslandpräsenz. Dadurch erklärt sich unter anderem der etwas stärker spürbare Einfluss der Auslandaktivitäten auf die Binnenorganisation der Betriebe. Dabei fördern sowohl Exportaktivitäten als auch Auslandpräsenz in irgendeiner Form neue, postfordistische Produktionsmethoden, kooperative Führungsstile und Sozialkompetenzen als zentrale funktionsübergreifende Führungsqualifikationen. Allerdings muss noch zu klären sein, ob diese Zusammenhänge auch nach einer Kontrolle durch die Betriebsgrösse noch bestehen bleiben, da die Auslandsorientierung stark mit der Betriebsgrösse korreliert.

Bei der Beurteilung der Zusammenhänge zwischen strategischen Massnahmen und Binnenorganisation muss zwischen dem Industrie- und dem Dienstleistungsbereich unterschieden

werden. Insgesamt hinterlassen alle Unternehmensstrategien in industriellen Betrieben deutlichere Spuren. In der Dienstleistung kommt es ganz auf die Art der strategischen Massnahme an. Während Exporttätigkeit praktisch ohne Auswirkungen auf Arbeitsorganisation und Führungsanforderungen bleibt, verändert eine Präsenz im Ausland die Zusammensetzung der Führungsaufgaben deutlich. Einer Abnahme von Kontrollaufgaben stehen eine signifikante Zunahme von Koordinations- und sachorientierten Aufgaben und der Aussenkontakte gegenüber. Auch bei der Analyse der Innovationstätigkeiten sind die Auswirkungen in den Industriebetrieben deutlicher zu spüren als in den Dienstleistungsfirmen.

Insgesamt scheint der Effekt der strategischen Massnahmen auf die Führungsanforderungen und die Arbeitsorganisation nicht so stark zu sein wie derjenige bestimmter Betriebseigenschaften. Betriebsgrösse, sprachregionaler Standort oder die Rechtsform eines Betriebes sind für Quantität und Qualität struktureller Veränderungen wesentlich aussagekräftiger.

## 9 Die zentralen Einflussfaktoren des Führungswandels

In der vorliegenden Arbeit sind zwei Thesen aus dem Bereich der Führungsforschung zur Disposition gestellt worden: erstens die Verdrängung funktionaler, sachlicher Qualifikationen durch funktionsübergreifende Qualifikationen im Anforderungsprofil von Führungskräften und zweitens die Ablösung autoritärer Führungsstile durch partizipative und kooperative Führungsmethoden. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Wandel der Führungsanforderungen zum einen eine Funktion des Umweltkontextes eines Betriebes ist. Der Umweltkontext eines Betriebes wird in Anlehnung an den situationstheoretischen Ansatz als externe und interne Situation verstanden. Zur externen Situation gehören die Konkurrenzverhältnisse, operationalisiert als Intensität des preislichen und des Qualitätswettbewerbs, mit denen ein Betrieb konfrontiert ist. Interne Situationen sind die Betriebseigenschaften Grösse, Rechtsform und Standort sowie die im Betrieb angewendete Technik im Produktionsverfahren und der Gebrauch von Informations- und Kommunikationstechnologien. Dazu zählen auch die Innovations- und Auslandaktivitäten des Betriebes als Unternehmensstrategien.

Zum anderen ist der betriebliche Wandel der Führungsanforderungen eine Funktion der Restrukturierungen, die ein Betrieb in der Organisation der Arbeit vollzogen hat. Dem Wandel der Arbeitsorganisation liegt die Annahme zugrunde, dass fordistische Arbeitsstrukturen durch postfordistische Strukturelemente ersetzt werden. Die zentralen postfordistischen Tendenzen sind Teambildung, Flexibilisierung („mehr Flexibilität der Betriebsabläufe“) und die Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiterebene. Gleichzeitig sind auch die Struktur-reformen von den betrieblichen Situationen abhängig. Sie können deshalb als intervenierende Variablen bezeichnet werden, die ein Zwischenelement zwischen den betrieblichen Situationen als unabhängige und den Führungsqualifikationen und Führungsaufgaben als abhängige Variablen bilden.

Damit ergibt sich ein dreistufiges Modell, an dessen Anfang die Unternehmenssituation oder der Unternehmenskontext steht, der den innerbetrieblichen Wandel determiniert. Dazwischen bilden die Variablen der Arbeitsorganisation die intervenierenden Elemente, die sowohl eine Funktion der Unternehmenssituation als auch Determinanten der Führungsanforderungen sind. Und am Schluss des Modells figurieren die betrieblichen Anforderungen an die Führungsqualifikationen und die Führungsaufgaben respektive die Führungsrollen als abhängige Variablen der Betriebssituation und der Arbeitsorganisation.

Im Anschluss an dieses Modell ergeben sich folgende Fragen: Welche betrieblichen Situationen bewirken einen Trend von fordistischen zu postfordistischen Strukturen der Arbeitsorganisation? In welchem Ausmass beeinflusst die Einführung postfordistischer Strukturelemente eine Bedeutungszunahme funktionsübergreifender Qualifikationen und kooperativer Führungsmodelle? Und welche Situationsvariablen führen, direkt oder indirekt über die Arbeitsorganisation, zu einer Stärkung kooperativer Führungsmethoden und funktionsübergreifender Führungsqualifikationen? Im folgenden Kapitel sollen diese Fragen mit Hilfe eines Regressionsmodells mit den erwähnten Faktoren der betrieblichen Situation (Grösse, Rechtsform und Standort des Betriebes, Situation im Qualitäts- und Preiswettbewerb, Ausland- und Innovationsaktivitäten, Produktionsverfahren und Gebrauch von I&K-Technologien) beantwortet werden.



## 9.1 Einfluss der Unternehmenswelt auf den Wandel der Arbeitsorganisation

Die Elemente der Arbeitsstrukturen gelten in unserem Modell als intervenierende Variablen zwischen Unternehmenskontext und den betrieblichen Führungsanforderungen. Die wichtigsten Entwicklungen der letzten 20 bis 25 Jahre in der Arbeitsorganisation waren das Aufkommen postfordistischer Organisationsmodelle zuungunsten fordistischer oder tayloristischer Arbeitsprinzipien basierend auf dem arbeitsteiligen hierarchischen Prinzip und der Trend zur Flexibilisierung. Natürlich ist das tayloristische Prinzip nicht aus der Arbeitswelt verdrängt worden, im Gegenteil dominieren im überwiegenden Teil vor allem der grösseren Betriebe wohl noch immer relativ starre hierarchische Strukturen. Aber neue dynamischere und flexiblere Organisationsformen haben sich trotz einer Re-Taylorisierungsphase in den 1990er Jahren in vielen Unternehmen oder zumindest in Unternehmensteilen etabliert. Denn auf einem entgrenzten und hart umkämpften Markt bilden sie die Basis der unternehmerischen Ressourcen. Abbau von Hierarchien und prozessorientierte Teambildung und Flexibilisierung sind die Grundpfeiler postfordistischer Produktionskonzepte, im folgenden operationalisiert als Delegation von Verantwortung an die Basis, Teamarbeit und Flexibilität der Betriebsabläufe.

Als erstes werden die Zusammenhänge zwischen dem Unternehmenskontext und den drei Ausprägungen der Arbeitsorganisation Teambildung, Flexibilisierung und Verantwortungsdelegation untersucht. Am aussagekräftigsten ist das Regressionsmodell beim Restrukturierungsprozess ‚Teambildung‘, allerdings nur bei den Betrieben des Industriesektors (vgl. *Tabelle 9.1*). Die Faktoren, die die Teambildung determinieren, sind breit gestreut. Wichtige Determinanten sind die Betriebseigenschaften Grösse und Rechtsform. Die Gründe der Wichtigkeit mögen dabei unterschiedlich sein. Die Bedeutung der Betriebsgrösse leitet sich einerseits wohl zu einem guten Teil aus den breiter gefächerten horizontalen Strukturen als in kleineren Betrieben, die im Zusammenspiel mit den zahlreich entstandenen Projektgruppen für eine verstärkte Teambildung prädestiniert sind. Andererseits drückt sich in diesem Zusammenhang ein bestehendes Defizit an modernen Arbeitsstrukturen aus. Grosse Unternehmen tendieren natürlich per se zu einer stärkeren Bürokratisierung und Formalisierung als kleinere Betriebe, und sind damit im Sinne von grundsätzlichen Korrekturen immer wieder gezwungen, erstarrte Strukturen zu entkrusten.

Tochtergesellschaften scheinen gegenüber Muttergesellschaften und rechtlich eigenständigen Firmen stärker und häufiger gezwungen zu werden, ihre Arbeitsstrukturen periodisch zu aktualisieren. Sie stehen häufiger unter starkem Erfolgsdruck, weil sie aufgrund ihrer rechtlichen Abhängigkeit kurzfristig Gewinne oder Profit erzielen müssen. Das führt dazu, dass auch die Produktionszyklen im Durchschnitt kürzer sind und somit der Produktionszwang insgesamt höher ist, was teamorientierte Strukturen eher fördert. Gleichzeitig sind Tochtergesellschaften auch dadurch zu stärkerer Gruppenarbeit gezwungen, weil sie durch Kontakte und Zusammenarbeitsformen mit der Muttergesellschaft und allenfalls anderen Tochtergesellschaften nicht nur betriebsinterne sondern häufig auch zwischenbetriebliche Teams bilden können.

Der dritte wichtige Faktor ist bei den I&K-Technologien zu finden. Ein ausgebautes Kommunikationssystem bietet die Voraussetzungen, dass überhaupt Teams entstehen, die in Projekten und prozessartigen Abläufen kontinuierlich zusammenarbeiten können, auch wenn ihre Mitglieder räumlich getrennt sind und verschiedenen hierarchischen Ebenen, verschiedenen Abteilungen oder sogar verschiedenen Betrieben und Unternehmen angehören. Bemerkenswert ist das Ergebnis der, zwar schwachen, Signifikanz in der Beziehung zwischen

Preiswettbewerb und Teambildung, im Gegensatz zum Qualitätswettbewerb, der vor allem die Aufgaben der Führungskräfte beeinflusst.

**Tabelle 9.1 : Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Arbeitsorganisation: Teambildung (logistic regression)**

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
<b>Industrie</b>					
<b>Betriebsgrösse</b>	<b>1.048</b>	<b>.389</b>	<b>7.247</b>	<b>.007</b>	<b>2.852</b>
Standort (Sprachregion)	-.021	.476	.002	.965	.979
<b>Rechtsform des Betriebs</b>	<b>1.167</b>	<b>.379</b>	<b>9.497</b>	<b>.002</b>	<b>3.213</b>
Innovationstätigkeit (Produkte)	.526	.436	1.460	.227	1.693
Auslandaktivitäten	.022	.183	.014	.906	1.022
<b>Intensität des Preiswettbewerbs</b>	<b>.937</b>	<b>.463</b>	<b>4.102</b>	<b>.043</b>	<b>2.522</b>
Intensität des Qualitätswettbewerbs	-.388	.360	1.166	.280	.678
<b>Gebrauch von I&amp;K-Technologie</b>	<b>.287</b>	<b>.092</b>	<b>9.797</b>	<b>.002</b>	<b>1.333</b>
Produktionsverfahren	-.258	.152	2.878	.090	.773
Constant	-6.800	2.395	8.064	.005	.001
Nagelkerke R Square			.350		
<b>Dienstleistung</b>					
Betriebsgrösse	.227	.445	.260	.610	1.255
Standort (Sprachregion)	-.325	.516	.395	.529	.723
Rechtsform des Betriebs	.200	.445	.202	.653	1.221
<b>Innovationstätigkeit (Produkte)</b>	<b>.879</b>	<b>.431</b>	<b>4.162</b>	<b>.041</b>	<b>2.408</b>
Auslandaktivitäten	.175	.271	.419	.517	1.192
Intensität des Preiswettbewerbs	.152	.483	.099	.753	1.164
Intensität des Qualitätswettbewerbs	.397	.414	.919	.338	1.487
Gebrauch von I&K-Technologie	.036	.107	.116	.733	1.037
Constant	-3.113	2.588	1.447	.229	.044
Nagelkerke R Square			.115		

abhängige Variable: 0 = nicht zugenommen, 1 = zugenommen. Unabhängige Variablen: *Betriebsgrösse*: 1 = bis 50 Angestellte, 2 = 50 und mehr Angestellte; *Standort*: 1 = französischsprachig, 2 = deutschsprachig; *Rechtsform*: 1 = rechtlich ohne Bindungen oder Muttergesellschaft, 2 = Tochtergesellschaft; *Innovationstätigkeit*: 0 = nein, 1 = ja; *Auslandaktivitäten*: 0 = nein, 1 = ja; *Preiswettbewerb*, *Qualitätswettbewerb* und *Gebrauch I&K-Technologie*: 0 = nicht intensiv, 1 = intensiv; *Produktionsverfahren*: 1 = Einmal- oder Kleinserienfertigung, 2 = mittlere Serien bis Massenfertigung.

Im Dienstleistungsbereich sind die Einflussfaktoren, die in der Industrie wirksam sind, ohne signifikanten Einfluss. Dafür ist in den Dienstleistungsbetrieben die Innovationstätigkeit der zentrale Faktor, der die Teambildung fördert. Innovationen zwingen in Dienstleistungssektor die Firmen zu Zusammenarbeitsformen, nicht innovative Betriebe halten dagegen an einer Organisationsform fest, in der inhaltlich isolierte Arbeitsplätze eher Kernelemente der Arbeitsorganisation bilden.

*Flexibilisierungsstrategien*, operationalisiert als Flexibilität der Betriebsabläufe, werden durch die Einflussfaktoren im Regressionsmodell praktisch nicht beeinflusst (vgl. *Tabelle*

9.2). Das Regressionsmodell hat hier keinen Aussagecharakter. Dies kann als Hinweis darauf gedeutet werden, dass Flexibilisierungen ein Kernelement aktueller Restrukturierungen und Organisationsreformen sind, die unabhängig von Umweltsituationen die ganze Privatwirtschaft betroffen haben. Dies gilt in diesem Sinn für den Dienstleistungsbereich. Im Industriesektor kommen Flexibilisierungen doch signifikant häufiger in grossen Betrieben vor.

**Tabelle 9.2: Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Arbeitsorganisation: Flexibilität der Betriebsabläufe (logistic regression)**

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
<i><b>Industrie</b></i>					
<b>Betriebsgrösse</b>	<b>.724</b>	<b>.339</b>	<b>4.557</b>	<b>.033</b>	<b>2.064</b>
Standort (Sprachregion)	-.125	.397	.099	.753	.882
Rechtsform des Betriebs	.211	.334	.400	.527	1.235
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.200	.353	.320	.572	.819
Auslandaktivitäten	.053	.159	.11	.738	1.055
Intensität des Preiswettbewerbs	-.240	.376	.410	.522	.786
Intensität des Qualitätswettbewerbs	.049	.305	.025	.873	1.050
Gebrauch von I&K-Technologie	-.110	.082	1.801	.180	.896
Produktionsverfahren	.031	.131	.055	.815	1.031
Constant	.281	1.912	.022	.883	1.325
Nagelkerke R Square			.052		
<i><b>Dienstleistung</b></i>					
Betriebsgrösse	.506	.449	1.274	.259	1.659
Standort (Sprachregion)	-.282	.491	.328	.567	.755
Rechtsform des Betriebs	.636	.456	1.943	.163	1.888
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.045	.420	.011	.915	.956
Auslandaktivitäten	-.040	.298	.018	.894	.961
Intensität des Preiswettbewerbs	-.279	.476	.344	.558	.757
Intensität des Qualitätswettbewerbs	.314	.404	.603	.437	1.368
Gebrauch von I&K-Technologie	-.072	.107	.458	.498	.930
Constant	-.576	2.478	.054	.816	.562
Nagelkerke R Square			.068		

abhängige Variable: 0 = nicht zugenommen, 1 = zugenommen. Unabhängige Variablen: *Betriebsgrösse*: 1 = bis 50 Angestellte, 2 = 50 und mehr Angestellte; *Standort*: 1 = französischsprachig, 2 = deutschsprachig; *Rechtsform*: 1 = rechtlich ohne Bindungen oder Muttergesellschaft, 2 = Tochtergesellschaft; *Innovationstätigkeit*: 0 = nein, 1 = ja; *Auslandaktivitäten*: 0 = nein, 1 = ja; *Preiswettbewerb*, *Qualitätswettbewerb* und *Gebrauch I&K-Technologie*: 0 = nicht intensiv, 1 = intensiv; *Produktionsverfahren*: 1 = Einmal- oder Kleinserienfertigung, 2 = mittlere Serien bis Massenfertigung.

Ähnliches gilt für den Abbau von Hierarchien, ein weiteres zentrales Element des Umwandlungsprozesses von fordistischen zu postfordistischen Strukturen. Auch hier ist das Regressionsmodell nicht sehr aussagekräftig, vor allem was den Dienstleistungsbereich betrifft (vgl. *Tabelle 9.3*). Im Industriesektor manifestiert sich noch einmal die bedeutende Position, die die Informations- und Kommunikationstechnologien im Wandel der betriebsinternen Strukturen einnehmen. Wie schon bei der Teambildung ist ein hoher Ausbaustandard der Kommuni-

kationstechnik unabdingbare Voraussetzung für einen Abbau von Hierarchien verbunden mit einer Verlagerung der Verantwortlichkeiten an die Basis.

**Tabelle 9.3: Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Arbeitsorganisation: Delegation von Verantwortung an Mitarbeitende (logistic regression)**

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
<b>Industrie</b>					
Betriebsgrösse	.029	.389	.006	.941	1.029
Standort (Sprachregion)	.261	.475	.302	.583	1.298
Rechtsform des Betriebs	.664	.399	2.772	.096	1.942
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.167	.393	.181	.671	.846
Auslandaktivitäten	.170	.211	.653	.419	1.186
Intensität des Preiswettbewerbs	.396	.419	.897	.344	1.487
Intensität des Qualitätswettbewerbs	-.087	.353	.060	.806	.917
<b>Gebrauch von I&amp;K-Technologie</b>	<b>.236</b>	<b>.099</b>	<b>5.626</b>	<b>.018</b>	<b>1.266</b>
Produktionsverfahren	.008	.160	.003	.959	1.008
Constant	-1.935	2.206	.770	.380	.144
Nagelkerke R Square			.101		
<b>Dienstleistung</b>					
Betriebsgrösse	.129	.467	.077	.782	1.138
Standort (Sprachregion)	.370	.529	.489	.485	1.447
Rechtsform des Betriebs	.514	.483	1.135	.287	1.673
Innovationstätigkeit (Produkte)	.134	.443	.092	.762	1.144
Auslandaktivitäten	-.338	.256	1.747	.186	.713
Intensität des Preiswettbewerbs	-.232	.488	.225	.635	.793
Intensität des Qualitätswettbewerbs	.168	.420	.160	.689	1.183
Gebrauch von I&K-Technologie	.139	.111	1.572	.210	1.149
Constant	-.495	2.573	.037	.847	.609
Nagelkerke R Square			.061		

abhängige Variable: 0 = nicht zugenommen, 1 = zugenommen. Unabhängige Variablen: *Betriebsgrösse*: 1 = bis 50 Angestellte, 2 = 50 und mehr Angestellte; *Standort*: 1 = französischsprachig, 2 = deutschsprachig; *Rechtsform*: 1 = rechtlich ohne Bindungen oder Muttergesellschaft, 2 = Tochtergesellschaft; *Innovationstätigkeit*: 0 = nein, 1 = ja; *Auslandaktivitäten*: 0 = nein, 1 = ja; *Preiswettbewerb*, *Qualitätswettbewerb* und *Gebrauch I&K-Technologie*: 0 = nicht intensiv, 1 = intensiv; *Produktionsverfahren*: 1 = Einmal- oder Kleinserienfertigung, 2 = mittlere Serien bis Massenfertigung.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass im Gegensatz zu den Führungsaufgaben die Wettbewerbssituation in der Arbeitsorganisation weniger Relevanz aufweist. Ganz ohne Auswirkungen auf den Wandel der Arbeitsstrukturen bleibt die Auslandsaktivität einer Firma, gleiches gilt für den sprachregionalen Standort des Unternehmens. Als wichtigste Determinanten für Reformen im Arbeitsbereich, die postfordistischen Strukturen fördern, können die Betriebsgrösse und die Intensität des Gebrauchs von I&K-Technologien genannt werden.

## 9.2 Einflussfaktoren des Wandels der Qualifikationsanforderungen

Im Themenfeld Führungsqualifikationen wird die Hypothese getestet, dass funktionsübergreifende Qualifikationen wie soziale Fähigkeiten und Selbstkompetenzen im Anforderungsprofil von Führungskräften in letzter Zeit an Bedeutung gewonnen haben, während funktionale Qualifikationen umgekehrt an Bedeutung verloren haben und heute nicht mehr den gleichen dominanten Stellenwert einnehmen wie noch in der Hochblüte des Taylorismus. Damit ist auch angedeutet, dass die Ursache dieses Wandels vor allem in der Verdrängung tayloristischer respektive fordristischer Organisationsprinzipien durch neue, postfordistische, Organisationsmethoden und Produktionskonzepte. Dies muss man sich vor dem Hintergrund sozioökonomischer Veränderungen vorstellen, die sich wiederum auf den Kontext, in dem sich ein Unternehmen befindet, auswirkt.

Daraus kann das Abhängigkeitsmodell abgeleitet werden, das im Folgenden analysiert werden soll: Die Führungsanforderungen sind eine Funktion der Veränderungen in der Arbeitsorganisation, die ihrerseits durch den betrieblichen Kontext oder die betrieblichen Situationen determiniert werden. Aus dem Set der Führungsanforderungen sind drei Variablen ausgewählt worden, die den Übergang zu funktionsübergreifenden Qualifikationen am besten illustrieren. Es handelt sich einerseits um die ‚Sozialkompetenzen‘ und andererseits um die ‚Belastbarkeit‘ und die ‚Persönlichkeit‘ als Elemente der Selbstkompetenzen von Führungskräften. Die Analysen werden dabei immer gesondert nach Industrie- und Dienstleistungssektor durchgeführt.

### *Sozialkompetenzen*

In einem ersten Schritt soll der Zusammenhang zwischen den Anforderungen an die Sozialkompetenzen und der Zunahme postfordistischer Elemente in der Arbeitsorganisation untersucht werden. Dabei zeigt sich auf den ersten Blick, dass die Abhängigkeitsverhältnisse im Industrie- und Dienstleistungssektor total unterschiedlich sind (vgl. *Tabelle 9.4*). In den Industriebetrieben wird die Bedeutung der Sozialkompetenzen im Anforderungsprofil durch Prozesse der Teambildung und der Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiterfront gesteuert. Damit reagieren die Betriebe im Industriebereich bei der Stärkung postfordistischer Strukturelemente sehr direkt mit einer Erhöhung der Anforderung an die Sozialkompetenzen.

Dagegen übt der Unternehmenskontext keinen direkten signifikanten Einfluss auf die Sozialkompetenzen aus. Die Auswirkungen der betrieblichen Situationen manifestieren sich nur indirekt über die Arbeitsorganisation aus. So verbergen sich hinter den Prozessen der Teambildung die Grösse und die Rechtsform des Betriebes, die Intensität des Preiswettbewerbs und die Intensität des Gebrauchs von Informations- und Kommunikationstechnologien, die sich auch hinter den Prozessen der Verantwortungsdelegation befindet. Damit ist die Nachfrage nach Sozialkompetenzen in grossen Betrieben, in Tochtergesellschaften, in Betrieben, die sich im harten Preiswettbewerb befinden, und in Firmen, die intensiv von den I&K-Technologien Gebrauch machen, besonders gross.

**Tabelle 9.4: Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen: Sozialkompetenzen (logistic regression)**

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
<b>Industrie</b>					
<b>Teambildung</b>	<b>1.047</b>	<b>.479</b>	<b>4.781</b>	<b>.029</b>	<b>2.850</b>
Flexibilität (Betriebsabläufe)	.695	.408	2.896	.089	2.003
<b>Verantwortungsdelegation</b>	<b>.940</b>	<b>.456</b>	<b>4.240</b>	<b>.039</b>	<b>2.559</b>
Betriebsgrösse	.761	.438	3.016	.082	2.141
Standort (Sprachregion)	.909	.582	2.439	.118	.403
Rechtsform des Betriebs	.056	.467	.015	.904	1.058
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.012	.453	.001	.979	.988
Auslandaktivitäten	.352	.242	2.110	.146	1.422
Intensität des Preiswettbewerbs	.304	.507	.359	.549	1.355
Intensität des Qualitätswettbewerbs	-.062	.403	.023	.878	.940
Gebrauch von I&K-Technologie	.172	.112	2.377	.123	1.188
Produktionsverfahren	.364	.195	3.499	.061	1.440
Constant	-5.784	2.717	4.531	.033	.003
Nagelkerke R Square			.366		
<b>Dienstleistung</b>					
Teamorientierung	.522	.692	.570	.450	1.686
<b>Flexibilität (Betriebsabläufe)</b>	<b>1.956</b>	<b>.748</b>	<b>6.847</b>	<b>.009</b>	<b>7.071</b>
Verantwortungsdelegation	1.056	.729	2.097	.148	2.876
<b>Betriebsgrösse</b>	<b>1.885</b>	<b>.904</b>	<b>4.349</b>	<b>.037</b>	<b>6.588</b>
Standort (Sprachregion)	1.418	.757	3.507	.061	.242
Rechtsform des Betriebs	.553	.838	.435	.509	1.739
Innovationstätigkeit (Produkte)	-1.121	.767	2.138	.144	.326
Auslandaktivitäten	.276	.482	.328	.567	1.318
Intensität des Preiswettbewerbs	.194	.730	.070	.791	1.214
<b>Intensität des Qualitätswettbewerbs</b>	<b>-1.530</b>	<b>.709</b>	<b>4.656</b>	<b>.031</b>	<b>.217</b>
Gebrauch von I&K-Technologie	.316	.186	2.897	.089	1.372
Constant	-1.022	4.241	.058	.809	.360
Nagelkerke R Square			.483		

abhängige Variable: 0 = nicht zugenommen, 1 = zugenommen. Unabhängige Variablen: *Betriebsgrösse*: 1 = bis 50 Angestellte, 2 = 50 und mehr Angestellte; *Standort*: 1 = französischsprachig, 2 = deutschsprachig; *Rechtsform*: 1 = rechtlich ohne Bindungen oder Muttergesellschaft, 2 = Tochtergesellschaft; *Innovationstätigkeit*: 0 = nein, 1 = ja; *Auslandaktivitäten*: 0 = nein, 1 = ja; *Preiswettbewerb*, *Qualitätswettbewerb* und *Gebrauch I&K-Technologie*: 0 = nicht intensiv, 1 = intensiv; *Produktionsverfahren*: 1 = Einmal- oder Kleinserienfertigung, 2 = mittlere Serien bis Massenfertigung.

Ganz anders präsentieren sich die Wirkungszusammenhänge in den Betrieben des Dienstleistungssektors. Teambildungen und Verantwortungsdelegation sind ohne Bedeutung, dafür nehmen Flexibilisierungsmassnahmen in den Betriebsabläufen für die Anforderungen an die Sozialkompetenzen eine Schlüsselposition ein. Mit zunehmender Flexibilität von Betriebsabläufen steigen die Anforderungen an die sozialen Fähigkeiten der Führungskräfte signifikant

an. Als zweiter wichtiger Einflussfaktor offenbart sich in den Dienstleistungsbetrieben die Grösse der Betriebe. Anders als im Industriesektor, wo die Betriebsgrösse nur indirekt über die Teambildung Einfluss nimmt, wirkt sie sich im Dienstleistungsbereich direkt auf die Sozialkompetenzen aus.

Schwierig zu erklären ist der negative Zusammenhang zwischen dem dritten signifikanten Einflussfaktor, dem Qualitätswettbewerb, und den Sozialkompetenzen. Das Resultat, dass Dienstleistungsbetriebe in einem wenig intensiven Qualitätswettbewerb die Anforderungen an die sozialen Qualifikationen ihrer Führungskräfte signifikant häufiger erhöht haben als Dienstleistungsbetriebe, die einem harten Qualitätswettbewerb ausgesetzt sind, mutet auf den ersten Blick paradox an. Dazu muss gesagt werden, dass der Qualitätswettbewerb im Dienstleistungsbereich deutlich weniger bedeutend ist als der Preiswettbewerb, der der beherrschende Wettbewerbsfaktor ist. Deshalb könnte auf den zweiten Blick die Vermutung zutreffen, dass in den relativ wenigen, spezifischen Firmen mit der Priorität auf der Produktqualität die Führungskräfte weniger Defizite im Bereich der Sozialkompetenzen aufweisen, oder umgekehrt; dass Führungskräfte in Betrieben, in denen ein intensiver Qualitätswettbewerb fehlt, stärkere Defizite im Bereich der sozialen Qualifikationen aufweisen.

### ***Belastbarkeit***

Hinsichtlich der Anforderungen an die Belastbarkeit der Führungskräfte differieren die Wirkungszusammenhänge zwischen den Betrieben der zwei Sektoren nicht so stark wie bei den Sozialkompetenzen. In beiden Sektoren werden auf der Ebene der Arbeitsorganisation die Belastungsanforderungen durch Flexibilisierungsmassnahmen in den Betriebsabläufen signifikant erhöht, während Teamorientierung und Verantwortungsdelegation ohne Einfluss bleiben (vgl. *Tabelle 9.5*). Beiden Sektoren ist auch gemeinsam, dass der Standort eine erhebliche Rolle spielt, insgesamt ist er sogar der wichtigste Einflussfaktor. Demnach hat in den Unternehmen der Deutschschweiz die Ansprüche an die Belastbarkeit markant stärker zugenommen als in der französischsprachigen Schweiz.

**Tabelle 9.5: Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen: Belastbarkeit (logistic regression)**

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
<b>Industrie</b>					
Teamorientierung	.661	.483	1.876	.171	1.938
<b>Flexibilität (Betriebsabläufe)</b>	<b>1.038</b>	<b>.415</b>	<b>6.255</b>	<b>.012</b>	<b>2.823</b>
Verantwortungsdelegation	.303	.463	.429	.512	1.354
Betriebsgrösse	-.119	.484	.060	.806	.888
<b>Standort (Sprachregion)</b>	<b>1.713</b>	<b>.515</b>	<b>11.047</b>	<b>.001</b>	<b>.180</b>
Rechtsform des Betriebs	.590	.502	1.383	.240	1.804
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.502	.464	1.174	.279	.605
<b>Auslandaktivitäten</b>	<b>.492</b>	<b>.252</b>	<b>3.812</b>	<b>.050</b>	<b>1.636</b>
<b>Intensität des Preiswettbewerbs</b>	<b>-1.296</b>	<b>.623</b>	<b>4.321</b>	<b>.038</b>	<b>.274</b>
<b>Intensität des Qualitätswettbewerbs</b>	<b>.998</b>	<b>.418</b>	<b>5.698</b>	<b>.017</b>	<b>2.714</b>
Gebrauch von I&K-Technologie	-.165	.112	2.171	.141	.848
Produktionsverfahren	.165	.178	.858	.354	1.179
Constant	1.199	2.950	.165	.684	3.318
Nagelkerke R Square			.316		
<b>Dienstleistung</b>					
Teamorientierung	-.055	.554	.010	.921	.947
<b>Flexibilität (Betriebsabläufe)</b>	<b>1.062</b>	<b>.538</b>	<b>3.902</b>	<b>.048</b>	<b>2.892</b>
Verantwortungsdelegation	.649	.608	1.140	.286	1.914
Betriebsgrösse	.287	.570	.253	.615	1.333
<b>Standort (Sprachregion)</b>	<b>2.144</b>	<b>.659</b>	<b>10.591</b>	<b>.001</b>	<b>.117</b>
Rechtsform des Betriebs	.246	.610	.162	.687	1.279
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.110	.598	3.443	.064	.330
Auslandaktivitäten	.008	.362	.000	.983	1.008
<b>Intensität des Preiswettbewerbs</b>	<b>1.215</b>	<b>.576</b>	<b>4.457</b>	<b>.035</b>	<b>3.371</b>
Intensität des Qualitätswettbewerbs	-.129	.521	.061	.805	.879
Gebrauch von I&K-Technologie	-.045	.144	.095	.758	.956
Constant	-3.054	3.172	.927	.336	.047
Nagelkerke R Square			.323		

abhängige Variable: 0 = nicht zugenommen, 1 = zugenommen. Unabhängige Variablen: *Betriebsgrösse*: 1 = bis 50 Angestellte, 2 = 50 und mehr Angestellte; *Standort*: 1 = französischsprachig, 2 = deutschsprachig; *Rechtsform*: 1 = rechtlich ohne Bindungen oder Muttergesellschaft, 2 = Tochtergesellschaft; *Innovationstätigkeit*: 0 = nein, 1 = ja; *Auslandaktivitäten*: 0 = nein, 1 = ja; *Preiswettbewerb*, *Qualitätswettbewerb* und *Gebrauch I&K-Technologie*: 0 = nicht intensiv, 1 = intensiv; *Produktionsverfahren*: 1 = Einmal- oder Kleinserienfertigung, 2 = mittlere Serien bis Massenfertigung.

Es gibt aber auch zwei gewichtige sektorale Differenzen zu vermerken. Eine Differenz bezieht sich auf die völlig unterschiedliche Bedeutung von Preis- und Qualitätswettbewerb in den beiden Sektoren. Während sich ein harter Preiswettbewerb im Dienstleistungsbereich deutlich auf die Belastungsanforderungen auswirkt, nimmt diese Rolle in den Industriebetrieben der Qualitätswettbewerb ein. Hier wirkt sich ein intensiver Preiswettbewerb sogar



negativ aus. Ein zweiter sektorialer Unterschied liegt im unterschiedlichen Gewicht der Auslandaktivitäten, die sich im Industriesektor im Gegensatz zum Dienstleistungsbereich signifikant auf die Ansprüche an die Belastbarkeit der Führungskräfte auswirken.

### ***Persönlichkeit***

Das zweite Element der Selbstkompetenzen umfasst die Persönlichkeit der Führungskräfte. Mit der Persönlichkeit wird die Ausdrucksstärke einer Person, ihre Ausstrahlung, ganz allgemein ihre Wirkung auf andere Personen, umschrieben. Damit ist eine inhaltliche Nähe zu den sozialen Fähigkeiten einer Person angedeutet, die sich auch im Regressionsmodell widerspiegelt. Deshalb kann es nicht erstaunen, dass die Ergebnisse des Regressionsmodells für die Ebene der Arbeitsorganisation in beiden Fällen ähnlich sind. Wie bei den Sozialkompetenzen ist in den Industriebetrieben die Teamorientierung das zentrale Element der Arbeitsorganisation, die die Anforderungen an die Persönlichkeit der Führungskräfte determinieren (vgl. *Tabelle 9.6*). Über die Teambildung als intervenierende Variable wirken die Grösse und die Rechtsform des Betriebes sowie die Intensität des Preiswettbewerbs und des Gebrauchs von Kommunikationstechnologien spürbar auf die Persönlichkeitsanforderungen der Betriebe.

Ohne signifikanten Einfluss auf die Persönlichkeitsanforderungen bleibt aber eine zunehmende Verschiebung von Verantwortung an die Produktionsfront. Dagegen besteht ein direkter Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsanforderungen und der Art des Verfahrens, das in der Produktion angewendet wird. Konkret heisst das, dass in Industrieunternehmen, die ihre Produkte in Massenfertigung oder grösseren Serien herstellen, die Ansprüche an die Persönlichkeit der Führungskräfte signifikant häufiger angestiegen sind als in Betrieben, die ihre Produktion in der Einmal- oder Kleinserienfertigung aufbauen. Der Grund für diesen Zusammenhang dürfte darin liegen, dass in den Unternehmen mit Massenproduktion die persönlichen Qualitäten von Führungskräften im Gegensatz zu den fachlichen Qualifikationen aufgrund der Dominanz tayloristischer Konzepte lange eine untergeordnete Rolle gespielt haben, weshalb in den Kadern dieser Firmen enorme Defizite in den Persönlichkeitsprofilen der Kaderangehörigen auftreten können.

**Tabelle 9.6: Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Anforderungen an Führungsqualifikationen: Persönlichkeit (logistic regression)**

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
<b>Industrie</b>					
<b>Teamorientierung</b>	<b>1.312</b>	<b>.418</b>	<b>9.865</b>	<b>.002</b>	<b>3.713</b>
Flexibilität (Betriebsabläufe)	.521	.372	1.964	.161	1.684
Verantwortungsdelegation	.741	.444	2.787	.095	2.099
Betriebsgrösse	-.170	.403	.179	.672	.843
Standort (Sprachregion)	-.645	.521	1.532	.216	1.906
Rechtsform des Betriebs	-.176	.415	.180	.672	.839
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.065	.418	.024	.877	.938
Auslandaktivitäten	.210	.187	1.262	.261	1.234
Intensität des Preiswettbewerbs	-.124	.452	.076	.783	.883
Intensität des Qualitätswettbewerbs	.450	.358	1.586	.208	1.569
Gebrauch von I&K-Technologie	-.055	.096	.325	.568	.946
<b>Produktionsverfahren</b>	<b>.645</b>	<b>.167</b>	<b>14.914</b>	<b>.000</b>	<b>1.905</b>
Constant	-6.398	2.431	6.926	.008	.002
Nagelkerke R Square			.274		
<b>Dienstleistung</b>					
Teamorientierung	.522	.493	1.120	.290	1.686
<b>Flexibilität (Betriebsabläufe)</b>	<b>1.031</b>	<b>.499</b>	<b>4.268</b>	<b>.039</b>	<b>2.803</b>
Verantwortungsdelegation	.218	.593	.136	.713	1.244
Betriebsgrösse	.916	.515	3.160	.075	2.500
Standort (Sprachregion)	.609	.606	1.007	.316	.544
Rechtsform des Betriebs	.033	.535	.004	.951	1.033
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.211	.480	.193	.661	.810
<b>Auslandaktivitäten</b>	<b>.857</b>	<b>.387</b>	<b>4.912</b>	<b>.027</b>	<b>2.356</b>
Intensität des Preiswettbewerbs	.851	.562	2.294	.130	2.342
Intensität des Qualitätswettbewerbs	-.860	.489	3.086	.079	.423
Gebrauch von I&K-Technologie	-.009	.127	.006	.940	.991
Constant	-3.555	2.952	1.450	.229	0.29
Nagelkerke R Square			.264		

abhängige Variable: 0 = nicht zugenommen, 1 = zugenommen. Unabhängige Variablen: *Betriebsgrösse*: 1 = bis 50 Angestellte, 2 = 50 und mehr Angestellte; *Standort*: 1 = französischsprachig, 2 = deutschsprachig; *Rechtsform*: 1 = rechtlich ohne Bindungen oder Muttergesellschaft, 2 = Tochtergesellschaft; *Innovationstätigkeit*: 0 = nein, 1 = ja; *Auslandaktivitäten*: 0 = nein, 1 = ja; *Preiswettbewerb*, *Qualitätswettbewerb* und *Gebrauch I&K-Technologie*: 0 = nicht intensiv, 1 = intensiv; *Produktionsverfahren*: 1 = Einmal- oder Kleinserienfertigung, 2 = mittlere Serien bis Massenfertigung.

Auch im Dienstleistungssektor springen Parallelitäten zu den Sozialkompetenzen ins Auge. So ist eine stärkere Flexibilität in den Betriebsabläufen nicht nur mit einem erhöhten Druck auf die Sozialkompetenzen der Führungskräfte, sondern ist auch mit höheren Ansprüchen an deren persönlichen Qualitäten verknüpft. Im Persönlichkeitsbereich kommt aber als wichtiger Faktor die Auslandstätigkeit der Dienstleistungsunternehmen dazu. Für den Erfolg von Aus-

landengagements, für Verhandlungen mit ausländischen Firmen oder mit staatlichen Organisationen, für die Führung von Personal aus anderen Ländern mit anderen kulturellen Hintergründen, bilden Führungskräfte mit starkem Persönlichkeitsprofil die entscheidende Basis.

### **9.3 Einflussfaktoren des Wandels der Führungsaufgaben**

Eine der Haupthypothesen der neueren Führungsforschung lautet, dass in letzter Zeit ein Wechsel von autoritären zu partizipativen Führungsmethoden stattgefunden hat (vgl. Wunderer 1995). Harte Führungsstile werden nach dieser Hypothese sukzessive durch weiche Führungsformen ersetzt. Übertragen auf die Ebene der Führungsaufgaben haben demnach Kontroll- und Weisungsaufgaben zugunsten von Schulungs- und Betreuungsaufgaben an Bedeutung verloren. Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass dieser Wandel – anders als die Tendenz zu funktionsübergreifenden Qualifikationen -in der Schweizer Wirtschaft relativ breit abgestützt ist. So haben zwei Drittel der befragten Betriebe angegeben, dass Motivations- und Beratungsaufgaben für Führungskräfte in den letzten Jahren zugenommen haben, und der Umfang an Beratungs- und Betreuungsaufgaben sind in knapp 60 Prozent der Betriebe gestiegen. Trotzdem stellt sich auch hier die Frage, welche Betriebskonstellationen den Wechsel zu kooperativen Führungsaufgaben begünstigen. Im Folgenden wird die Einflusskraft der betrieblichen im Regressionsmodell auf drei Bereiche der Führungsaufgaben getestet. Bei diesen handelt es sich mit den Beratungs- respektive Betreuungsaufgaben um die zentralen Elemente kooperativer Führungsmethoden. Bei den weiteren Aufgabenbereichen handelt es sich um die Koordinations- und Entscheidungsaufgaben und die Aussenkontakte der Führungskräfte.

#### ***Beratung und Betreuung von Mitarbeitenden***

Für den Übergang von autoritären zu kooperativen Führungsstilen ist die Zunahme von Beratungs-, Betreuungs- und Schulungsaufgaben zentral. Diese prägen einen entscheidenden Rollenwechsel, den die Führungskräfte in jüngster Zeit vollzogen haben. Im neuen Rollenverständnis befinden sich nicht mehr Weisungserteilungen und Untergebenenkontrolle im Mittelpunkt der Personalführung. Vorgesetzte sind nicht mehr das abgehobene Wesen, das in erster Linie über formelle Kriterien mit den Untergebenen in Kontakt tritt. Direkte und informelle Kontakte zwischen den Ebenen gewinnen an Bedeutung und das Mitarbeiter-Chef-Verhältnis definiert sich zusehends über interaktives Zusammenarbeiten. Zunehmende Beratung und Betreuung am Arbeitsplatz unterstreichen die zunehmende Bedeutung der Coachingfunktion von Führungskräften.

Dieser Rollenwechsel vom Controlling zum Coaching ist ein zentrales Element des neuen Führungsverständnisses. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse illustrieren diese Bedeutung für den Industriebereich eindrucklich. Praktisch alle Faktoren des Regressionsmodells unterstützen direkt oder indirekt über die intervenierenden Variablen den Rollenwechsel zu den Betreuungsfunktionen (vgl. *Tabelle 9.7*). Eine hohe Intensität des Qualitätswettbewerbs und aktive Innovationstätigkeit führen direkt zu einer signifikanten Erhöhung der Betreuungs- und Beratungsaufgaben. Die stärkste Beeinflussungskraft besitzen aber wie im Fall der Sozialkompetenzen die intervenierenden Variablen Teambildung und Verantwortungsdelegation. Damit führen indirekt auch der Preiswettbewerb und der Gebrauch von Informationstechnologien zu einer Stärkung der Coachingrolle von Führungskräften.

Von grosser Bedeutung für die Betreuungsfunktion sind auch die Betriebseigenschaften. Über die intervenierenden Variablen wirken sich die Grösse und die Rechtsform des Betriebes aus. In grossen Unternehmen und Tochtergesellschaften ist der Rollenwechsel besonders auffällig im Gange. Aus dem Rahmen fällt das Ergebnis, dass sich die Beratungsfunktion der Führungskräfte in der französischsprachigen Schweiz signifikant stärker als in der Deutschschweiz durchgesetzt hat.

**Tabelle 9.7: Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Führungsaufgaben: Betreuung und Beratung (logistic regression)**

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
<b>Industrie</b>					
<b>Teamorientierung</b>	<b>1.257</b>	<b>.428</b>	<b>8.649</b>	<b>.003</b>	<b>3.516</b>
Flexibilität (Betriebsabläufe)	-.330	.374	.780	.377	.719
<b>Verantwortungsdelegation</b>	<b>1.262</b>	<b>.425</b>	<b>8.808</b>	<b>.003</b>	<b>3.531</b>
Betriebsgrösse	.060	.406	.022	.883	1.062
<b>Standort (Sprachregion)</b>	<b>-1.220</b>	<b>.540</b>	<b>5.105</b>	<b>.024</b>	<b>3.389</b>
Rechtsform des Betriebs	.179	.412	.189	.664	1.196
<b>Innovationstätigkeit (Produkte)</b>	<b>.821</b>	<b>.409</b>	<b>4.023</b>	<b>.045</b>	<b>2.274</b>
Auslandaktivitäten	-.007	.187	.001	.969	.993
Intensität des Preiswettbewerbs	.288	.457	.396	.529	1.333
<b>Intensität des Qualitätswettbewerbs</b>	<b>.934</b>	<b>.366</b>	<b>6.524</b>	<b>.011</b>	<b>2.544</b>
Gebrauch von I&K-Technologie	-.060	.100	.366	.545	.942
Produktionsverfahren	.094	.150	.391	.532	1.099
Constant	-9.597	2.642	13.192	.000	.000
Nagelkerke R Square			.286		
<b>Dienstleistung</b>					
Teamorientierung	-.015	.477	.001	.974	.985
Flexibilität (Betriebsabläufe)	.539	.474	1.295	.255	1.715
Verantwortungsdelegation	.540	.531	1.033	.309	1.716
Betriebsgrösse	-.018	.493	.001	.971	.982
Standort (Sprachregion)	-.987	.600	2.701	.100	2.683
Rechtsform des Betriebs	.166	.518	.103	.749	1.180
Innovationstätigkeit (Produkte)	.125	.479	.068	.794	1.133
Auslandaktivitäten	-.195	.338	.332	.565	.823
Intensität des Preiswettbewerbs	.118	.506	.054	.816	1.125
Intensität des Qualitätswettbewerbs	-.855	.470	3.313	.069	.425
<b>Gebrauch von I&amp;K-Technologie</b>	<b>.337</b>	<b>.127</b>	<b>6.973</b>	<b>.008</b>	<b>1.400</b>
Constant	-1.160	2.893	.161	.689	.314
Nagelkerke R Square			.183		

abhängige Variable: 0 = nicht zugenommen, 1 = zugenommen. Unabhängige Variablen: *Betriebsgrösse*: 1 = bis 50 Angestellte, 2 = 50 und mehr Angestellte; *Standort*: 1 = französischsprachig, 2 = deutschsprachig; *Rechtsform*: 1 = rechtlich ohne Bindungen oder Muttergesellschaft, 2 = Tochtergesellschaft; *Innovationstätigkeit*: 0 = nein, 1 = ja; *Auslandaktivitäten*: 0 = nein, 1 = ja; *Preiswettbewerb*, *Qualitätswettbewerb* und *Gebrauch I&K-Technologie*: 0 = nicht intensiv, 1 = intensiv; *Produktionsverfahren*: 1 = Einmal- oder Kleinserienfertigung, 2 = mittlere Serien bis Massenfertigung.

Im Dienstleistungssektor ergeben die Berechnungen ein ganz anderes Bild. Hier drückt sich eine zunehmende Betreuungstätigkeit nur über die Kommunikationstechnologien aus. Intensiver Einsatz von I&K-Technologien hat ganz klar eine Zunahme der Betreuungsaufgaben zur Folge. Vor allem die Entwicklung von Intranetsystemen verlangt von den Mitarbeitenden neues technisches Bedienungswissen. Ebenso wichtig ist dazu das Bewusstsein für die Mög-

lichkeiten der neuen Kommunikationstechnologien und das Wissen darüber, wie das neue Kommunikationspotential umgesetzt wird. Da besteht ein unglaublich weitläufiges Feld an Weiterbildungsbedarf, das von einfachen Internetkursen bis zu komplexen Wissensmanagement-Projekten reicht. Es sind aber auch die Vorgesetzten mit direkter Unterstützung am Arbeitsplatz gefordert, um Unsicherheiten und Überforderungen der Belegschaft in einem ersten Schritt abzufedern.

### ***Koordinations- und Entscheidungsaufgaben***

Etwas überraschend ist das Ergebnis im Fall der Koordinations- und Entscheidungsaufgaben. Eigentlich liegt die Annahme nahe, dass verschiedene betriebliche Situationen wie etwa intensiver Gebrauch von Kommunikationsmedien, Auslandaktivitäten oder der rechtliche Status als Tochtergesellschaft zu einem Anstieg von Koordinationstätigkeiten bei den Führungskräften führt. Dies ist aber nicht der Fall, im Gegenteil verläuft in den Industriebetrieben die Zunahme koordinativer und Entscheidungstätigkeiten ohne Beeinflussung durch Umweltsituationen und betrieblichen Kontext (vgl. *Tabelle 9.8*).

In den Dienstleistungsbetrieben hingegen erzeugt Flexibilisierung eine signifikant höhere Anzahl an Entscheidungs- und Koordinationsaufgaben für Führungskräfte. Diese Konstellation ist gleich oder ähnlich derjenigen hinsichtlich der Führungsqualifikationen Sozialkompetenzen, Belastbarkeit und Persönlichkeit. Allerdings ist auch bei den Flexibilisierungsmassnahmen die gemessene Signifikanz relativ schwach.

**Tabelle 9.8: Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Führungsaufgaben: Entscheidungen und Koordination (logistic regression)**

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
<b>Industrie</b>					
Teamorientierung	.691	.393	3.087	.079	1.996
Flexibilität (Betriebsabläufe)	.097	.343	.079	.778	1.101
Verantwortungsdelegation	.587	.391	2.258	.133	1.799
Betriebsgrösse	.512	.378	1.833	.176	1.669
Standort (Sprachregion)	.081	.491	.027	.869	.922
Rechtsform des Betriebs	.171	.387	.196	.658	1.187
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.046	.392	.014	.906	.955
Auslandaktivitäten	-.196	.173	1.289	.256	.822
Intensität des Preiswettbewerbs	-.163	.440	.138	.710	.849
Intensität des Qualitätswettbewerbs	.339	.338	1.008	.315	1.403
Gebrauch von I&K-Technologie	-.058	.095	.381	.537	.943
Produktionsverfahren	.125	.147	.727	.394	1.133
Constant	-2.937	2.325	1.596	.206	.053
Nagelkerke R Square			.118		
<b>Dienstleistung</b>					
Teamorientierung	-.615	.523	1.383	.240	.540
<b>Flexibilität (Betriebsabläufe)</b>	<b>1.063</b>	<b>.513</b>	<b>4.285</b>	<b>.038</b>	<b>2.894</b>
Verantwortungsdelegation	.801	.576	1.936	.164	2.228
Betriebsgrösse	.343	.547	.394	.530	1.409
Standort (Sprachregion)	.544	.599	.823	.364	.581
Rechtsform des Betriebs	.197	.569	.119	.730	1.217
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.669	.533	1.579	.209	.512
Auslandaktivitäten	.396	.391	1.027	.311	1.486
Intensität des Preiswettbewerbs	.238	.550	.187	.665	1.269
Intensität des Qualitätswettbewerbs	-.672	.501	1.799	.180	.511
Gebrauch von I&K-Technologie	.170	.134	1.611	.204	1.185
Constant	-.123	3.088	.002	.968	.884
Nagelkerke R Square			.205		

abhängige Variable: 0 = nicht zugenommen, 1 = zugenommen. Unabhängige Variablen: *Betriebsgrösse*: 1 = bis 50 Angestellte, 2 = 50 und mehr Angestellte; *Standort*: 1 = französischsprachig, 2 = deutschsprachig; *Rechtsform*: 1 = rechtlich ohne Bindungen oder Muttergesellschaft, 2 = Tochtergesellschaft; *Innovationstätigkeit*: 0 = nein, 1 = ja; *Auslandaktivitäten*: 0 = nein, 1 = ja; *Preiswettbewerb*, *Qualitätswettbewerb* und *Gebrauch I&K-Technologie*: 0 = nicht intensiv, 1 = intensiv; *Produktionsverfahren*: 1 = Einmal- oder Kleinserienfertigung, 2 = mittlere Serien bis Massenfertigung.

## ***Aussenkontakte***

Auch die Aussenkontakte von Führungskräften, die die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, aber auch zu staatlichen Akteuren und Institutionen sowie den Medien umfassen, haben im Zuge einer verstärkten Kundenorientierung, einer zunehmenden Vernetzung mit anderen Firmen und nicht zuletzt aufgrund eines zunehmenden öffentlichen Druckes, hervorgerufen durch eine wachsende Medienlandschaft, in jüngster Zeit stark zugenommen. Das Regressionsmodell kann aber relativ wenig zur Erklärung der Vermehrung von Aussenkontakten beitragen. Wenig erstaunlich ist, dass sich keine Zusammenhänge zwischen den Reformen der Arbeitsstrukturen und der Häufigkeit der Aussenkontakte ergeben (vgl. *Tabelle 9.9*). Auch dass die Betrieseigenschaften keine Rolle spielen, ist nachzuvollziehen. Etwas überraschend scheint dagegen das Resultat dass die Zahl der Aussenkontakte auch unabhängig von den Auslandaktivitäten der Betriebe ist.

Dafür ist die externe Situation der Betriebe von entscheidender Bedeutung für die Zunahme der Aussenkontakte. Der zentrale Einflussfaktor ist sowohl im Industrie- als auch im Dienstleistungsbereich die Härte des Qualitätswettbewerb, dem die Betriebe ausgesetzt sind. Damit kann vermutet werden, dass sich die Zunahme der Aussenkontakte in erster Linie auf die im nichtpreislichen Wettbewerb besonders wichtige Kundenorientierung mit verschiedenen Formen von Produkttests und Kundenbefragungen bezieht.



**Tabelle 9.9: Test der Einflussfaktoren auf den Wandel der Führungsaufgaben: Aussenkontakte (logistic regression)**

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
<b>Industrie</b>					
Teamorientierung	-.182	.404	.203	.652	.833
Flexibilität (Betriebsabläufe)	.536	.350	2.348	.125	1.710
Verantwortungsdelegation	.681	.394	2.993	.084	1.976
Betriebsgrösse	.081	.397	.042	.837	1.085
Standort (Sprachregion)	-.140	.503	.078	.780	1.151
Rechtsform des Betriebs	-.055	.400	.019	.892	.947
Innovationstätigkeit (Produkte)	-.698	.412	2.872	.090	.498
Auslandaktivitäten	.275	.192	2.049	.152	1.316
Intensität des Preiswettbewerbs	.228	.441	.267	.605	1.256
<b>Intensität des Qualitätswettbewerbs</b>	<b>.854</b>	<b>.349</b>	<b>5.987</b>	<b>.014</b>	<b>2.350</b>
Gebrauch von I&K-Technologie	.142	.098	2.107	.147	1.152
Produktionsverfahren	-.089	.146	.372	.542	.915
Constant	-5.163	2.329	4.915	.027	.006
Nagelkerke R Square			.158		
<b>Dienstleistung</b>					
Teamorientierung	-.711	.508	1.962	.161	.491
Flexibilität (Betriebsabläufe)	.092	.512	.032	.858	1.096
Verantwortungsdelegation	-.507	.623	.661	.416	.603
Betriebsgrösse	.475	.533	.795	.373	1.609
Standort (Sprachregion)	-.377	.602	.391	.532	1.457
Rechtsform des Betriebs	-.140	.555	.063	.801	.870
Innovationstätigkeit (Produkte)	.449	.504	.794	.373	1.567
Auslandaktivitäten	.133	.381	.121	.728	1.142
Intensität des Preiswettbewerbs	.922	.528	3.050	.081	2.514
<b>Intensität des Qualitätswettbewerbs</b>	<b>1.095</b>	<b>.504</b>	<b>4.728</b>	<b>.030</b>	<b>2.990</b>
Gebrauch von I&K-Technologie	-.070	.129	.293	.588	.933
Constant	-5.501	3.076	3.198	.074	.004
Nagelkerke R Square			.163		

abhängige Variable: 0 = nicht zugenommen, 1 = zugenommen. Unabhängige Variablen: *Betriebsgrösse*: 1 = bis 50 Angestellte, 2 = 50 und mehr Angestellte; *Standort*: 1 = französischsprachig, 2 = deutschsprachig; *Rechtsform*: 1 = rechtlich ohne Bindungen oder Muttergesellschaft, 2 = Tochtergesellschaft; *Innovationstätigkeit*: 0 = nein, 1 = ja; *Auslandaktivitäten*: 0 = nein, 1 = ja; *Preiswettbewerb*, *Qualitätswettbewerb* und *Gebrauch I&K-Technologie*: 0 = nicht intensiv, 1 = intensiv; *Produktionsverfahren*: 1 = Einmal- oder Kleinserienfertigung, 2 = mittlere Serien bis Massenfertigung.

Zusammenfassend für den Bereich der Führungsaufgaben zeigt sich, dass die Intensität des Qualitätswettbewerbs die mit Abstand wichtigste Umweltsituation für Veränderungen der Aufgaben darstellt. Damit ist sie auch wesentlich verantwortlich für die Verschiebung der Gewichtung einzelner Führungsrollen. Partizipation nach innen (Beratung und Betreuung) und Kommunikation und Vernetzung nach aussen (Aussenkontakte) werden durch einen har-

ten Wettbewerb und Konkurrenzkampf sichtbar begünstigt. Insgesamt keine Wirkung auf die Entwicklung der Zusammenstellung von Führungsaufgaben besitzen dagegen konkrete Betriebseigenschaften wie Grösse und Rechtsform und strategische Ausrichtungen wie Innovations- und Auslandaktivitäten. j

#### **9.4 Fazit: Teambildung in der Industrie und Flexibilisierung bei den Dienstleistungen als bestimmende Kräfte des Führungswandels**

Die Regressionsanalysen in den einzelnen Themenbereichen haben klar gemacht, dass es die zentrale Determinante, eine entscheidende Situationsvariable oder eine spezifische Konstellation von Situationsvariablen nicht gibt, die den Wandel der Führungsqualifikationen und Führungsaufgaben zu einem grossen Teil erklären würden. Im Gegenteil weichen reformgünstige Bedingungen je nach Themenfeld teilweise stark voneinander ab. So gibt es sowohl innerhalb der Qualifikationsanforderungen als auch innerhalb der Führungsaufgaben stark differierende Umweltkonstellationen, die jeweils den Wandel bestimmen. Es zeigen sich aber auch auffallende Gemeinsamkeiten.

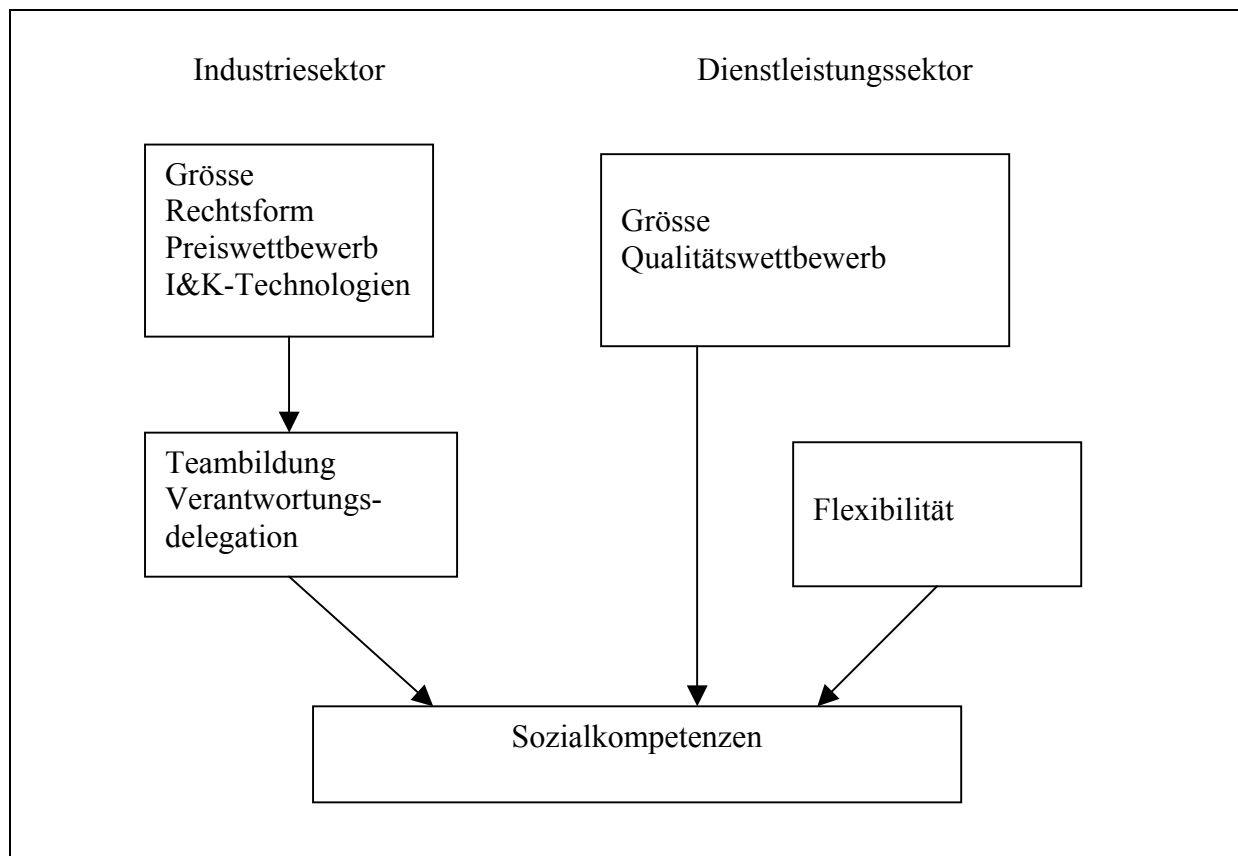
Die wichtigsten Resultate sind:

1. Innerhalb der Führungsqualifikationen ist die Zunahme der betrieblichen Anforderungen an die ‚Sozialkompetenzen‘ und die ‚Persönlichkeit‘ einer Führungskraft ähnlichen Wirkungszusammenhängen unterzogen, während die Anforderungen an die Belastbarkeit ein stark abweichendes Erklärungsmuster aufweisen.
2. Innerhalb der Führungsaufgaben nehmen die Beratung- und Betreuungsaufgaben eine Sonderstellung ein. Fast alle unabhängigen Variablen des Modells beeinflussen die Zunahme der Coachingaufgaben direkt oder indirekt. Die Wirkungszusammenhänge weisen starke Ähnlichkeiten zu denjenigen der Sozialkompetenzen und der Persönlichkeit auf. Der Wandel der Koordinations- und Entscheidungsaufgaben und der Aussenkontakte von Führungskräften werden durch das Regressionsmodell dagegen nicht oder nur ungenügend erklärt.
3. Die Wirkungszusammenhänge variieren zwischen Industrie- und Dienstleistungssektor erheblich. So ist die Zahl der Einflussfaktoren bei Betrieben des Industriesektors wesentlich höher. Die zentrale Erkenntnis liegt aber darin, dass sich in erster Linie die Einflussfaktoren der Ebene der Arbeitsorganisation je nach Sektoren stark unterscheiden. Während in den Industriebetrieben die intervenierenden Variablen ‚Teambildung‘ und ‚Verantwortungsdelegation‘ die wichtigen Determinanten bilden, verändern sich in den Dienstleistungsbetrieben die Führungsanforderungen in erster Linie aufgrund von Flexibilisierungsmassnahmen.

Vor allem im Bereich der Qualifikationsanforderungen muss zwischen den beiden Sektoren unterschieden werden. In den Industriebetrieben sind die Wirkungszusammenhänge bei den Sozialkompetenzen und bei der ‚Persönlichkeit‘ als Merkmal der Selbstkompetenzen praktisch identisch. Teambildung und Verantwortungsdelegation sind die Elemente der Arbeitsorganisation, die in für sie determinierend wirken. Die Anforderungen an die Belastbarkeit der Führungskräfte, das andere Element der Selbstkompetenzen, werden dagegen durch Flexibilisierungen von Betriebsabläufen wesentlich beeinflusst. In den Dienstleistungsbetrieben ist diese Zweiteilung nicht vorhanden, zumindest was die Ebene der intervenierenden Variab-

len der Arbeitsorganisation betrifft. Im Dienstleistungsbereich bleiben Teambildung und Verantwortungsdelegation an die Mitarbeitenden ohne Einfluss auf die Qualifikationsanforderungen. Dafür nimmt die Flexibilisierung die dominante Rolle ein, und zwar in allen Qualifikationsbereichen. *Abbildung 9.1* illustriert die Wirkungszusammenhänge bei den Sozialkompetenzen.

**Abbildung 9.1 : Wirkungsmodell bei den Anforderungen an die Sozialkompetenzen, nach Sektoren**

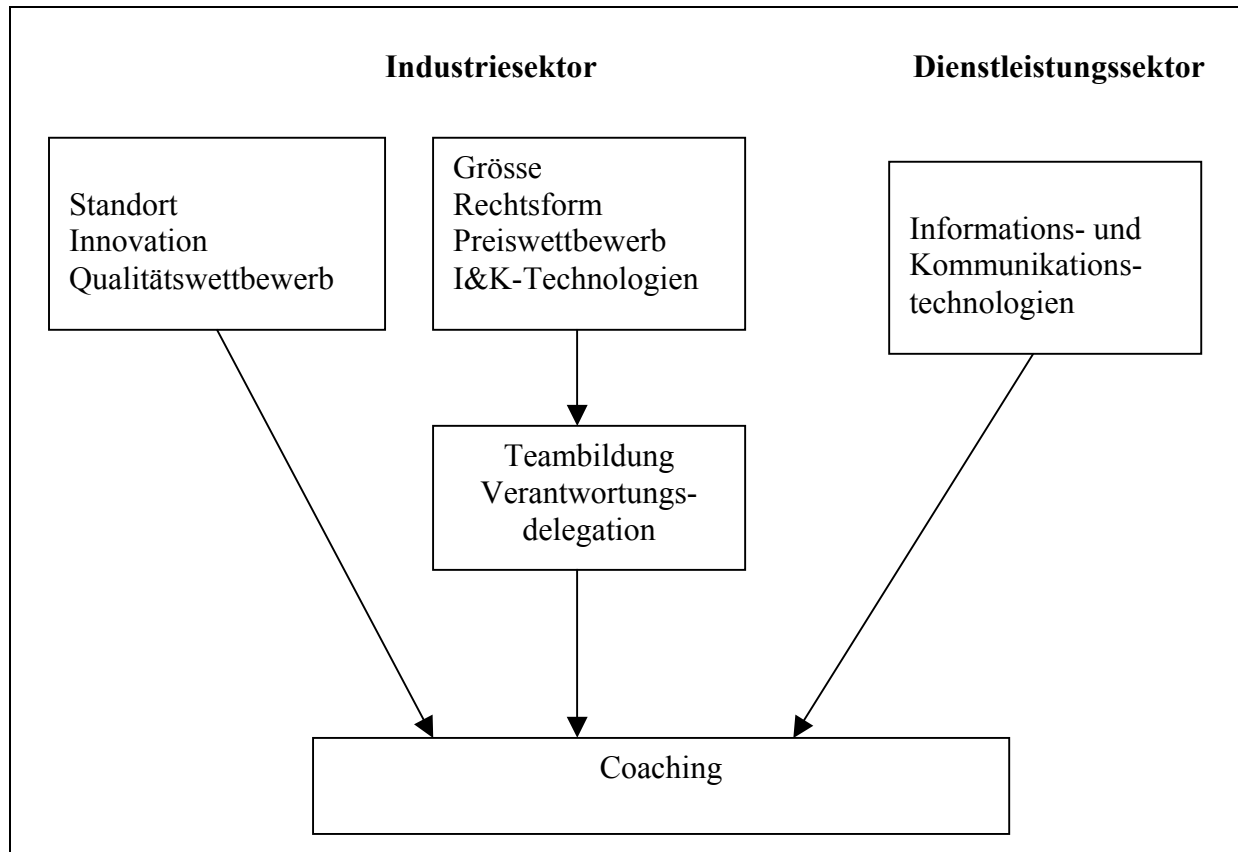


Innerhalb der Führungsaufgaben ragen im Industriesektor die Betreuungs- und Beratungsaufgaben heraus. Sie bilden in den Industriebetrieben die abhängige Variable, die beinahe vom gesamten Bündel der unabhängigen und intervenierenden Variablen betroffen ist (vgl. *Abbildung 9.2*). Teambildung und Delegation von Verantwortung an Mitarbeitende bilden die determinierenden Variablen. Dadurch ergibt sich eine starke Affinität zu den Anforderungen an die Sozialkompetenzen. Über diese intervenierenden Variablen beeinflussen auch die Grösse und Rechtsform des Betriebes, die Intensität des Preiswettbewerbes und die I&K-Technologien den Umfang Betreuungsaufgabe. Daneben wirken auch der Standort des Betriebes, die Innovationstätigkeit und die Intensität des Qualitätswettbewerbs auf die Bedeutung des Coachings ein. Nur Flexibilisierungen und Auslandaktivitäten bleiben ohne signifikante Bedeutung. Die Wichtigkeit der Coachingfunktion einer Führungskraft wird also in den Industriebetrieben extrem durch die betrieblichen Situationen und den Umweltkontext gesteuert.

In den Dienstleistungsbetrieben sieht das ganz anders aus. Hier bleiben Reformen der Arbeitsorganisation ohne sichtbare Auswirkungen auf die Coachingaufgaben der Führungskräfte.

te. Im Dienstleistungssektor hängt der Umfang und die Bedeutung der Betreuungsaufgaben allein von den Kommunikations- und Informationsgewohnheiten ab. Je intensiver die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien genutzt werden, desto grösser ist die Bedeutung der Coachingfunktion von Führungskräften.

**Abbildung 9.2 : Wirkungsmodell bei der Zunahmen von Beratung und Betreuung (Coaching), nach Sektoren**



Viel weniger sensibel als die Coachingaufgaben reagieren die beiden anderen Führungsaufgaben, die Koordinations- und Entscheidungsaufgaben und die Aussenkontakte auf die betriebliche Umwelt und die betrieblichen Situationen. Bei den Koordinationsaufgaben sind in den Industriebetrieben überhaupt keine signifikanten Zusammenhänge festzustellen. Hier verfügt das Regressionsmodell über keine Erklärungskraft. In den Dienstleistungsbetrieben werden die Koordinationsaufgaben einzig über Flexibilisierungsmassnahmen gesteuert. Auf Veränderungen der Aussenkontakte ist die Arbeitsorganisation dagegen ohne jeglichen sichtbaren Einfluss. Die zentrale determinierende Variable bildet dafür in diesem Aufgabenbereich der Qualitätswettbewerb. Intensive und harte Bedingungen im Qualitätswettbewerb führen sowohl in den Industrie- als auch in den Dienstleistungsbetrieben zu einer markanten Steigerung der Aussenkontakte, hauptsächlich in Form von Kundenbefragungen und Tests von Produkten.

Wie schon erörtert sind die stark differierenden Wirkungszusammenhänge in den Sektoren ein wesentliches Resultat der Analyse. Zum einen reagieren die Industriebetriebe viel empfindlicher und direkter auf ihre Umwelt und die betrieblichen Situationen. Zum anderen wirken sich Reformen der Arbeitsorganisation in den beiden Sektoren nicht gleich aus. In

*Tabelle 9.10* werden diese Unterschiede deutlich. So laufen Veränderungen von Führungsanforderungen in den Dienstleistungsbetrieben praktisch ausschliesslich über Flexibilisierungsmassnahmen. In den Industriebetrieben hingegen sind die Teambildung und die Verantwortungsdelegation die wichtigen Determinanten, während die Flexibilisierung nur eine untergeordnete Rolle spielt.

**Tabelle 9.10 : Signifikanz der Variablen der Arbeitsorganisation für den Führungswandel in den Sektoren**

Wirtschaftssektor:	Industrie	Dienstleistungs
Wandel der Arbeitsorganisation		
Teamorientierung	Sozialkompetenzen Persönlichkeit Beratung und Betreuung	
Verantwortungsdelegation	Sozialkompetenzen Beratung und Betreuung	
Flexibilität der Betriebsabläufe	Belastbarkeit	Sozialkompetenzen Belastbarkeit Persönlichkeit Koordinationsaufgaben

Insgesamt kann man feststellen, dass die Veränderungen der Arbeitsorganisation die entscheidenden Einflussfaktoren für den Wandel der Führungsanforderungen sind. Die internen und externen Situationen der Betriebe wirken zu einem grossen Teil indirekt über den Organisationswandel der Arbeit, allerdings nicht bei allen Qualifikationsmerkmalen und Führungsaufgaben. So werden die Anforderungen an die Belastbarkeit der Führungskräfte stark durch den sprachregionalen Standort, den Wettbewerbsfaktor und die Auslandaktivitäten der Betriebe beeinflusst, und die Zunahme der Aussenkontakte hängt sowohl in der Industrie als auch in der Dienstleistung ausschliesslich von einem intensiven Qualitätswettbewerb. Ein Anstieg der Coachingaufgaben (Beratung und Betreuung) wird im Industriesektor sowohl von der intervenierenden Ebene der Arbeitsorganisation (Teambildung, Verantwortungsdelegation) als auch von den internen und externen betrieblichen Situationen (Standort, Innovation, Qualitätswettbewerb) sehr stark gesteuert, während im Dienstleistungssektor zunehmende Coachingtätigkeiten allein vom Gebrauch der I&K-Technologien abhängen.

## 10 Schlussbemerkungen

Die in der Wirtschaft angewandten Organisationsprinzipien nehmen im gesamtgesellschaftlichen Geflecht von Institutionen und Regulierungen eine bedeutende Position ein. In der Arbeitswelt erhalten Tendenzen sozioökonomischen Wandels relativ früh ihre organisatorische Entsprechung, die wiederum massgeblich die Umgestaltung anderer wichtiger gesellschaftlicher Organisationen und Institutionen wie Familie, Schule oder staatliche Institutionen bestimmt. So hat die charakteristische Form der Arbeitsorganisation mit ihrem Hang zu Standardisierung und Formalisierung die Phase der industriellen Moderne geprägt und eine weitreichende Lotsenfunktion für andere gesellschaftliche Teilbereiche übernommen.

Das Prinzip der festgefügtten Ordnungen verbunden mit einem kontinuierlichen Wachstum und Fortschritt sowohl in gesellschaftlicher wie in wirtschaftlicher Hinsicht war verbindlich genug, dass sich die Vorstellung durchsetzte, dass Organisationen mittels Selbststeuerung eigengesetzlich und nach maschinengleichen Prinzipien funktionieren würden. Der extremste Prototyp dieses Organisationsbildes ist der Roboter, der, zwar von Menschenhand erschaffen, sich in der Folge unabhängig und ohne differenzierte Lenkung von menschlicher Seite selbständig existiert und ausdifferenziert. Die extremste Vorstellung war die einer totalen Emanzipation vom Menschen, Fragen der Lenkung und Steuerung eines solchen Organisationstyps waren obsolet geworden, Führung bestand nur noch darin, die Maschine so gut wie möglich am Laufen zu halten.

Erst die durch wirtschaftliche Krisen bedingte Erkenntnis, dass die industrielle Massengesellschaft auf der Grundlage eines linearen, quantitativen Wachstums nicht ewig funktionieren konnte, hat die Führungsfrage wieder in den Blickpunkt gerückt. Aus Managern, die grosse bürokratische und tayloristische Organisationen unterhalten, sollten wieder Führungskräfte werden, die sich mit komplexen organisatorischen und strategischen Fragen und verunsicherten Belegschaften auseinandersetzen können. Auch die Organisation der Arbeit musste neu überdacht werden, denn es war schnell klar, dass Unternehmen auf umkämpften Märkten mit den innovationshemmenden arbeitsteiligen Prinzipien nicht überlebensfähig sind.

In der Folge entstanden auf theoretischer oder empirischer Basis neue Konzepte der Unternehmensführung und der Arbeitsorganisation, auf diesen ist die vorliegende Arbeit im wesentlichen aufgebaut. Die Fragen, die erörtert worden sind, lauten: Stimmen die Hypothesen, dass zunehmend autoritäre, auf der vertikalen Hierarchie beruhende Führungsstile durch kooperative und partizipative Führungsmethoden ersetzt, dass funktionale, auf dem Fachlichen fussende durch funktionsübergreifende Führungsqualifikationen verdrängt, und dass fordistische Prinzipien der Arbeitsorganisation durch postfordistische Arbeitsstrukturen erneuert werden?

Keine der drei Hypothesen kann eindeutig bestätigt oder verworfen werden. Am klarsten scheint der Wandel bei den Führungsaufgaben stattgefunden zu haben. Schulungs-, Beratungs- und Motivationsaufgaben haben im personenorientierten Führungsbereich überdurchschnittlich stark zugenommen, während Kontrollfunktionen und Weisungserteilungen stagniert oder sogar abgenommen haben. Damit verändern sich auch die Führungsrollen. Ganz klar in den Vordergrund gerückt ist auf der Seite der personenorientierten Führung das Bild des Vorgesetzten als Coach seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Resultate weisen ganz klar in diese Richtung: Beratung, Betreuung, Schulung und Motivation von Mitarbeitenden haben im gesamten Aufgabenbereich von Führungskräften enorm an Bedeutung gewonnen. Heute beherrscht die Vorstellung eines Helfenden, der den einzelnen Mitarbeiter,

die einzelne Mitarbeiterin unterstützt und so dazu beiträgt, das Humankapital, über das die Unternehmung verfügt, optimal umzusetzen. Dazu passt auch die rückläufige Bedeutung von Kontroll- und Weisungsaufgaben, die sehr stark mit einem hierarchischen und autoritären Führungsmodell verbunden ist.

Neben der Coachingrolle fallen zwei weitere Änderungen auf. Zum einen haben Koordinationsaufgaben heute einen hohen Stellenwert. Diese Entwicklung kann aber nicht auf konkrete betriebliche Veränderungen zurückgeführt werden. Am stichhaltigsten ist das Argument von Flexibilisierungsvorgängen, die sich in unterschiedlichen Bereichen der Organisation oder der Betriebsstruktur vollziehen. Diese zunehmende Flexibilität, die die Unternehmung durchdringt, sei das hinsichtlich Arbeitszeiten, Betriebsabläufe oder wechselnde Zusammenstellungen von Arbeitsgruppen, zwingen Mitarbeitende aber vor allem Führungskräfte zu vermehrter Koordinationstätigkeit.

Zum anderen hat der Umfang der Kontakte der Führungskräfte mit der Umwelt erheblich zugenommen. Verantwortlich ist dafür in erster Linie ein harter Wettbewerb auf der Ebene der Produktqualität. Das Gerangel auf dem umkämpften Markt um ein noch besseres oder noch originelleres Produkt, als das der Konkurrenz, das zudem perfekt auf das angepeilte Kundensegment passt, zwingt die Unternehmen zu permanenten Kundenbefragungen, Produkttests und Werbe- und Öffentlichkeitskampagnen.

In der Frage der Führungsqualifikationen sind die Resultate weniger eindeutig. Zwar haben in zwei Drittel der Schweizer Betriebe die Anforderungen an Sozial- und wichtige Selbstkompetenzen der Führungskräfte zugenommen, dasselbe gilt aber auch für die Anforderungen an die funktionalen, fachlichen Qualifikationen. Diese deutliche und breite Erhöhung der Ansprüche deutet darauf hin, dass die Führungskräfte in den Schweizer Firmen starke Defizite in ihren Kompetenz-Portfolios aufweisen. Aber eine Verschiebung der Prioritäten im Anforderungsprofil zugunsten von funktionsübergreifenden Qualifikationen hat also insgesamt nicht stattgefunden.

Die Prioritäten im Führungsbereich haben sich aber in Teilen der Wirtschaft schon verschoben. Der Grad der Veränderungen ist aber abhängig von den Umweltbedingungen der Unternehmen und der betrieblichen Situation. Ganz entscheidend für die Richtung des Führungswandels sind Reformen der Arbeitsorganisation. Dabei bestätigt sich die Hypothese der Zunahme der Bedeutung von postfordistischen Strukturelementen in der Arbeitsorganisation teilweise. So haben im überwiegenden Teil der Betriebe Vorgesetzte gewisse Verantwortungsbereiche an ihre Mitarbeitenden übertragen. Gleichzeitig sind in 70 Prozent der Betriebe Arbeitseinsätze und Betriebsabläufe flexibilisiert worden. Andererseits ist jedoch die Teambildung und Gruppenarbeit als zentrales Element postfordistischer Strukturen 60 Prozent der Betriebe nicht zusätzlich gefördert worden.

Es sind somit Tendenzen zu Strukturverflachungen und Hierarchieabbau und zu flexibleren Strukturen zu beobachten, jedoch keine Tendenzen zu einem markanten Abbau von arbeitsteiligen Strukturen. Hinzu kommt, dass die Mehrheit der Unternehmen Betriebsabläufe nicht nur flexibilisiert, sondern auch normiert haben. Es kommt also oft vor, dass in einem Betrieb gleichzeitig Flexibilisierungen und Standardisierungen von bestimmten Elementen der Betriebsabläufe stattfinden. Dazu ist auch der Spezialisierungsgrad von Stellen nicht überall abgebaut worden. Im Gegenteil haben rund 30 Prozent der Betriebe die Spezialisierung bei der Arbeit sogar noch erhöht. Diese Vielfalt der getroffenen Massnahmen deutet darauf hin, dass die Unternehmen je nach Situation und Konstellation sich für eine Stärkung postfordistischer oder fordistischer Strukturen entscheiden. Oder womöglich sind sogar zwei gegensätz-

liche Elemente, bspw. Spezialisierung und Teambildung in einem Prozess der Produktentwicklung unabdingbar.

Unternehmen können sich also in ganz unterschiedliche Richtungen entwickeln, bestehende Strukturen verfestigen oder neue Strukturelemente einführen. Uns interessieren diejenigen Firmen, die postfordistische Elemente in ihrer Arbeitsorganisation verstärkt haben, und wie sich dies auf den Wandel der Führungsanforderungen auswirkt. Dabei wird eine grundlegende Differenz zwischen dem Industrie- und dem Dienstleistungssektor sichtbar. In den Dienstleistungsbetrieben wird eine Modernisierung des Führungsbereichs in erster Linie durch Flexibilisierungsmassnahmen begünstigt, während Industriebetriebe den Führungswandel im Zusammenhang mit Teambildungen und einer verstärkten Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiterfront vollziehen.

Die Situationsvariablen mit Einflusspotential variieren je nach Führungsaufgabe oder Qualifikationskriterium. Einige Variablen wirken sich indirekt über die intervenierende Ebene der Arbeitsorganisation aus. So sind Grösse und Rechtsform des Betriebes und Preiswettbewerb über die Teambildung, Gebrauch von I&K-Technologien über die Verantwortungsdelegation und die Betriebsgrösse über die Flexibilisierung aus. Den stärksten direkten Einfluss übt die Qualitätswettbewerb aus. Er beeinflusst die Zahl der Aussenkontakte und den Umfang der Coachingaufgaben (in der Industrie), und er erhöht die Anforderungen an die Belastbarkeit (Industrie) und an die sozialen Fähigkeiten der Führungskräfte (in der Dienstleistung) signifikant.

### ***Der Führungsalltag ist anspruchsvoller geworden***

Die Führungsfrage ist in letzter Zeit wieder zu einem zentralen Faktor betrieblicher Organisation geworden.. Der Führungsalltag ist anspruchsvoller geworden und hat an Intensität gewonnen. Der Umfang der Führungsaufgaben ist massiv gestiegen, normale, geregelte Arbeitszeiten existieren auch für Angehörige des mittleren und unteren Kaders nicht mehr, und massive Überzeiten bilden nicht mehr die Ausnahme, sondern eher die Regel. Waren früher die Chefs unantastbar, unter dem Motto: ein Chef ist eben darum Chef, weil er besser ist als seine Untergebenen, sind heute die Grenzen zwischen „oben“ und „unten“ nicht mehr verwischt, sie sind transparent geworden. Führungskräfte müssen sich heute jeden Tag wieder neu legitimieren, sie stehen dauernd unter Beobachtung der Geschäftsleitung, aber auch ihrer Mitarbeitenden. Sie müssen heutzutage sowohl in der sachorientierten als auch in der Mitarbeiterführung das nötige handwerkliche Rüstzeug mitbringen. Daraus erklärt sich die von uns beobachtete starke Zunahme der Führungsanforderungen in allen Qualifikationsbereichen. Führungskräfte müssen in der Kommunikation und im sozialen Umgang, im organisatorischen Bereich und im fachlichen Wissen hohen Ansprüchen genügen. Dazu müssen sie extrem belastbar leistungsbereit und entschlossfreudig, hochgradig flexibel und als Persönlichkeit gefestigt sein.

Das Leben als Führungsperson ist aber nicht nur anspruchsvoller geworden, zusätzlich drückt auch die Angst um den Arbeitsplatz. Lange Zeit waren die Führungskreise von den Aktionen der Unternehmen zur Reduktion der Angestelltenzahlen nicht tangiert worden. Nicht nur die Anzahl der Führungskräfte, sondern auch die hierarchischen Verhältnisse in den Katern waren bis in die 1990er Jahre ein Tabu. Es musste jemand in der Führungsetage schon ganz offensichtlich ungenügende Leistungen erbracht haben, damit er in der Hierarchie nach unten versetzt oder sogar entlassen wurde. Diese Zeiten sind endgültig vorbei. Das Prinzip des „Hire and Fire“ hat sich in weiten Teilen der Wirtschaft auch in den Teppichetagen fest etabliert.



Die Anstellungsdauer von Vorgesetzten ist zurückgegangen, die Kurzlebigkeit von Anstellungsverhältnissen bildet das Markenzeichen dynamischer Unternehmen. Umfassende Restrukturierungen und neue strategische Zielsetzungen sind häufig begleitet von flächendeckendem Austausch ganzer Führungsbereiche. Das Ziel ist klar: Die für Erneuerungsprozesse zuständigen Manager sollen unangenehme und einschneidende Reformen unbelastet von Beziehungen zur Belegschaft und zur Firmenkultur durchsetzen. Sind Reformprozesse durchgeführt worden, können diese Manager wieder ersetzt werden.

Diese Kurzlebigkeit ist ganz im Sinn von jungen, ungebundenen Führungskräften. Die Methode des raschen Wechsels, dieses Karussellprinzip, ermöglicht es, in kurzer Zeit viele Erfahrungen zu sammeln. Wichtig für das Portfolio junger Manager ist der Ausweis von Führungsanstellungen in möglichst unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, unterschiedlichen Führungsbereichen in möglichst verschiedenen kulturellen Kontexten. Das Ziel besteht darin, zwei zentrale Voraussetzungen für den Erfolg im Managementbusiness aufzuweisen: Erstens muss ein Manager, eine Managerin dynamisch sein und zweitens trotzdem über einen reichen Erfahrungsschatz verfügen. Diese Flexibilität in der Personalfrage im Führungsbereich kommt also sowohl den Zielen dynamischer Unternehmungen als auch dem Karriereverlauf aufstrebender Manager zugute.

Trotzdem ist der Umwandlungsprozess von starren, bürokratischen zu flexiblen, dynamischen Führungsstrukturen noch in den Kinderschuhen. Die erhöhten und veränderten Anforderungen der Unternehmensleitungen stimmen noch nicht mit den tatsächlichen Verhältnissen in den Führungsebenen überein. In diesem Spannungsfeld zwischen hohem betrieblichem Anspruch und Defiziten in der Praxis hat sich eine Autoritätskrise breit gemacht. Diese Führungskrise manifestiert sich dabei sowohl als Akzeptanz- als auch als Identifikationskrise. Die Akzeptanzkrise spricht die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern an. Sie bedeutet, dass aufgrund der Erosion der traditionellen strukturellen Grundlagen von Führung die Durchsetzung von Autorität in der täglichen Arbeit schwieriger geworden ist. Formelle Autorität in bürokratischen Strukturen wird zunehmend von personaler Autorität abgelöst, formale Grundlagen von Führung werden von immer qualifizierter werdenden Beschäftigtengruppen immer kritischer hinterfragt. Dadurch sind heutige Führungskräfte gezwungen, ihren Führungsanspruch jeden Tag wieder aufs Neue zu legitimieren.

Eng verknüpft damit ist eine Identifikationskrise der Führungskräfte. Die Zahl der „Verlierer“ des organisatorischen Wandels in den Chefetagen ist breit gestreut und erfasst vor allem die mittleren und unteren Kader in den Unternehmen. Wachsende Konflikte und Spannungen in den Betrieben zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aber auch innerhalb der Führung bewirken häufig permanente Überforderung und zurückgehende Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Die zunehmenden Fälle von Burn-out-Syndromen und die verbreitete Strategie der inneren Emigration sprechen hier eine deutliche Sprache.

Aber auch das Topmanagement wird von Krisensymptomen nicht mehr verschont. Der Lack aus den 1990er Jahren, als die grossen Wirtschaftsführer zu Stars und gesellschaftlichen Führungsfiguren empor stilisiert wurden, scheint ab zu sein. Globalisierung und harte Konkurrenzkämpfe bringen es mit sich, dass auch traditionelle und lange Jahrzehnte stabile Wirtschaftsunternehmen in die Krise und nicht selten in den Konkurs geraten. Damit steigt auch die Zahl der Verlierer bei den Top-Shots der Wirtschaft, die häufiger als ihnen lieb ist, Niederlagen und unternehmerische Desaster ihren Angestellten und einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit erklären müssen.

Auf diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass die Schere zwischen der real existierenden Praxis in der Wirtschaft und den hohen Ansprüchen der Unternehmensleitungen oder den theoretischen Konzepten der Sanierer und Reformer immer noch gross ist. Erschwerend kommt hinzu, dass Reformversuche oft auf halber Strecke stecken bleiben, weil entweder den Betrieben der lange Schnauf fehlt oder weil das Beharrungsvermögen und der (in der Regel passive) Widerstand von Beschäftigten und Führungskräften gegen Neuerungen wirk-same Reformen verhindern.

Viele Firmen und ihr Führungspersonal kapitulieren vor der Komplexität und der Undurch-schaubarkeit von umfassenden organisatorischen Neuorientierungen und belassen es bei halbherzigen Versuchen, die zwar als gelungene Reformen „verkauft“ werden, an den orga-nisatorischen Verhältnissen aber wenig bis gar nichts ändern. Eindrückliche Beispiele, die diese Problematik illustrieren, bilden die Versuche, ein umfassendes Wissensmanagement in die Betriebsstrukturen zu integrieren. Der reibungslose Wissenstransfer zwischen Abteilun-gen, abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen und Hierarchieebenen verlangt nicht nur tech-nisch-organisatorische Voraussetzungen, sondern auch die Bereitschaft der betroffenen Per-sonen zu offener Zusammenarbeit. Hier scheitern aber die meisten Experimente, sei es auf-grund von traditionellem Konkurrenzdenken zwischen den Abteilungen (Produktion, Marke-ting, Verkauf etc.) oder wegen fehlenden kommunikativen Kompetenzen der Belegschaft.

Der Umwandlungsprozess von einem bürokratischen, tayloristischen Organisationsprinzip in noch nicht abschliessend definierte neue flexiblere Organisationskonzepte war Gegenstand dieser Arbeit. Es hat sich gezeigt, dass in bestimmten Teilen der Privatwirtschaft der Situati-onsdruck so gross ist, dass verschiedene Massnahmen auf der Ebene der Arbeitsorganisation schon eingeläutet wurden und sich die Führungsanforderungen an die neuen Erfordernisse angepasst haben. Es ist aber anzunehmen, dass es dieser Generation an Führungskräften, die heute in den Wirtschaftsunternehmen an den Schalthebeln sitzen, nicht gelingen wird, die angestrebten Reformen auch nachhaltig zu verwirklichen. Nachfolgende Generationen wer-den es da wahrscheinlich leichter haben.

Von entscheidender Bedeutung wird es allerdings sein, ob es den Bildungs- und Ausbil-dungsinstitutionen gelingen wird, den radikalen Gesellschaftswandel und die damit verbun-den Ansprüche an die Beschäftigten in der Arbeitswelt in ihren Lernprogrammen wir-kungsvoll und in einer politisch breit abgestützten Form umzusetzen. Immerhin sind schon einige Reformansätze in einigen Schul- und Bildungsbereichen zu erkennen.

## 11 Literaturliste

- Arvanitis Spyros, Hollenstein Heinz, Lenz Stephan, 1995. Innovationsaktivitäten in der Schweizer Industrie. Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich..
- Arvanitis Spyros, , Laurent Donzé, Heinz Hollenstein, Stephan Lenz, 1998. Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft. Teil I: Industrie, Teil II: Bauwirtschaft und Dienstleistungssektor. Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich.
- Arvanitis, Spyros et al., 2001. Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft. Ausmass, Motive, Auswirkungen, vdf, Hochschulverlag an der ETH.
- Baecker, Dirk, 2000. Ausgangspunkte einer soziologischen Managementlehre. In: Soziale Systeme 6. S. 137-168. Verlag Leske + Budrich.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U., 1995. Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Campus Verlag, Frankfurt.
- Baethge, Martin, 1995. Übergänge wohin? Zur Reinstitutionalisierung der Gesellschaft im Spannungsfeld von Innovativität und Sozialität. In: Soziologisches Institut Göttingen (Hrsg.). Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte. S. 33-49. Leske und Budrich.
- Baethge, Martin, 1999. Subjektivität als Ideologie. Von der Entfremdung in der Arbeit zur Entfremdung auf dem (Arbeits-)Markt? . In: Schmidt, G. Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess. S. 29-45. edition sigma, rainer bohn verlag, Berlin.
- Baethge, Martin, 2000 Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit. <http://www.ruhr-uni-bochum.de/femsoz/veranstal/2006/DL%2020.4.06%20Baethge.pdf>.
- Banfai, Akos, 1998. Die Selbsteinschätzung des deutschen Topmanagements zu seinen fachlichen und persönlichen Anforderungen, Magdeburg.
- Beck, Ulrich, 2000. Wohin führt der Weg, der mit dem Ende der Vollbeschäftigungsgesellschaft beginnt? In Ulrich Beck (Hrsg.), Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, S. 7 67, Frankfurt: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich, 1999. Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt/New York: Campus.
- Beck, Ulrich, Michael Brater und Hansjürgen Daheim, 1980. Soziologie der Arbeit und der Berufe: Grundlagen, Problemfelder und Forschungsergebnisse, Hamburg: Rowohlt.
- Bennis Warren, Nanus Burt, 1985. Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, Campus Verlag.
- Berce, Thomas, 1997. Soziologische Untersuchungen zur Bewertung von Anforderungsprofilen für Führungskräfte des mittleren Managements. Magdeburg.
- Berndt, Ralph (Hrsg.). 1998.Unternehmen im Wandel - Change Management. Springer-Verlag, Berlin.
- Berthel, Jürgen, 1997 (5. Aufl.). Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart.
- Berthel, Jürgen, 1997. Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Binkelman, P./Braczyk, H-J./Seltz, R., 1993. Organisationswandel und Gruppenarbeit. In: Binkelman, P./Braczyk, H-J./Seltz, R. (Hrsg.), Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. S. 17-30. Campus Verlag.
- Bezzola, Monica, Laurent Donzé, Heinz Hollenstein, 1999. Die Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft. Eine Analyse anhand der Resultate der Internationalisierungsumfrage der KOH/ETH vom Herbst 1998. Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich.
- Bleicher, Kurt, 1996. Das Konzept Integriertes Management. Campus Verlag.

- Breilmann, Ulrich, 1990. Die Berücksichtigung der strategischen Wahl im Rahmen eines kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern: Lang.
- Brockhoff, Klaus e.a. 1988. Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung. Verlagsgruppe Handelsblatt. Düsseldorf.
- Brose, Hanns-Georg, 2000. Einleitung: Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. In: Brose, Hans-Georg. Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. S. 9-31. Campus Verlag, Frankfurt.
- Brünnecke, Karin C. 1998. Autorität des Managements. Deutscher UniversitätsVerlag.
- Bungard, Walter (Hrsg.). 1995. Lean Management auf dem Prüfstand. Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Burns, Tom und G.M. Stalker, 1961. The Management of innovation, London.
- Castells, Manuel, 2001. Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Teil 1 der Trilogie: Das Informationszeitalter. Leske und Budrich.
- Chandler, JR., Alfred D., 1990. Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Coleman, Daniel, 1997. Emotionale Intelligenz, Hanser Verlag.
- Conradi, Walter. 1983. Personalentwicklung. Enke Verlag, Stuttgart.
- Cyert Richard, March James, 1995 (1. Auflage 1963). Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung. Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Dahrendorf, Ralf, 1956. Industrielle Fertigung und soziale Schichtung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologen und Sozialpsychologen 8, S. 540-568.
- Dellekönig, Christian. 1995. Der Teilzeit-Manager. Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen. Campus Verlag.
- Drucker, Peter. 2001. Die Gesellschaft von morgen. Weltwoche Spezial. [http://www.weltwoche.ch/spezial\\_gesell\\_01](http://www.weltwoche.ch/spezial_gesell_01).
- Fatzer, Gerhard (Hrsg.), Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln: Ed. für Humanistische Psychologie.
- Faust, Michael, 2000. Warum boomt die Managementberatung? - und warum nicht zu allen Zeiten und überall. <http://www.gwdg.de/sofi/frames/publik/mitt28/Faust.html>.
- Fischer, Dieter e.al.. 1997. Unkonventionelle unternehmerische Rezepte. Reorganisation und Innovation in Klein- und Mittelbetrieben - erfolgreiche Beispiele. Verlag Orell Füssli Zürich.
- Frei, Dieter, 1996. Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch - Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild. In: Honegger, Claudia et al. (Hrsg.), Gesellschaften im Umbau. Identitäten, Konflikte, Differenzen. S. 75-99. Bern.
- Freimuth, Joachim, 1999. Die Angst der Manager. In: ders. S. 13-33. Göttingen.
- Fuchs, Jürgen, 1992. Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.
- Füser, Karsten. 1999. Modernes Management. Lean Management, Business Reengineering, Benchmarking und viele andere Methoden. Verlag Beck, München.
- Geissler, Harald, Behrmann, Detlef, Petersen, Jendrik (Hrsg.). 1995. Lean Management und Personalentwicklung. Peter Lang Verlag.
- Geser, H./Hansen, H./Meierhans, J./Meuli, U., 1998. Arbeitsqualifikationen der Zukunft.
- Geser, Hans, 1981. Eine funktional-morphologische Theorie der Berufsqualifikation. Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 7. S. 399-434.
- Geser, Hans, 1983. Qualifikatorische Anforderungsprofile bei wirtschaftlichen Führungspositionen. Soziale Welt. S. 471-499.
- Geser, Hans, 1999. Arbeitsqualifikationen im Spannungsfeld des ökonomischen, technischen und organisatorischen Wandels. <http://socio.ch/work/geser/04.htm>.
- Giddens, Anthony, 1999. Der dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie. Frankfurt: Suhrkamp.

- Gottlieb Duttweiler Institut Zürich, Beratergruppe Neuwaldegg Wien (Hrsg.), 1990. Das systemisch evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. Wien.
- Gonon, Philipp, 1996. Schlüsselqualifikationen-kontrovers: eine Bilanz aus kontroverser Sicht, Aarau: Sauerländer.
- Graf, S./ Henneberger, F./ Schmid, H., 2000. Flexibilisierung der Arbeit. Erfahrungen aus erfolgreichen schweizerischen Unternehmen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Hansen, Hanja, 2000. Organisationeller Wandel und Personalbedarf. Unternehmensstrategien und Beschäftigungssituation in der Jahrtausendwende. Opladen: Leske und Budrich.
- Hegelheimer, Armin, 1975. Qualifikationsforschung: eine Literaturexpertise über ihre Bedeutung für die Berufsbildungsforschung, Hannover, Schrödel.
- Heidenreich, M./Schmidt, Gert (Hrsg.), 1991. International vergleichende Organisationsforschung. Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse. Westdeutscher Verlag.
- Herbert, Willi. 1993. Wandel und Konstanz von Wertstrukturen. Peter Lang Verlag.
- Hinder, Daniel. 1997. Die Abklärung der emotionalen Intelligenz in der Personalauswahl von Führungskräften. Diplomarbeit am Seminar für angewandte Psychologie am IAP Zürich.
- Hinterhuber, Hans, Al-Ani, Ayad, Handlbauer, Gernot. 1996. Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hoffmann, Friedrich, 1980. Führungsorganisation. Band I: Stand der Forschung und Konzeption. Tübingen: Mohr.
- Höhn, Reinhard. 1983. Die innere Kündigung im Unternehmen. Verlag wwt.
- Hotz-Hart, Beat, 2001. Volkswirtschaft der Schweiz, vdf, Hochschulverlag an der ETH.
- Hotz-Hart, Beat und Carsten Kuchler, 1992. Technologieportfolio und Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes Schweiz, Bern: BFK.
- Jäger, Wieland, 1999. Zur Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen. Westdeutscher Verlag.
- Keidel, Stephan. 1995. Das Lean Management. Ursprünge, Bestandteile, Auswirkungen. Rosch-Buch, Hallstadt.
- Kern, H./Schumann, M., 1984. Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Verlag C. H. Beck.
- Kieser, Alfred (Hrsg.), 1981. Organisationstheoretische Ansätze. München: Vahlen.
- Kieser, Alfred (Hrsg.), 1999 (3. Aufl.). Organisationstheorien.
- Kieser, Alfred und Herbert Kubicek, 1983 (2. Aufl.). Organisation, Berlin: de Gruyter.
- Kristek, Ulrich, Becherer, Doris, Deichmann, Karl-Heinz. 1995. Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung. Rainer Hampp Verlag.
- Kronenberg, Hans. 1996. Grundlagen sozialer und kommunikativer Kompetenz. Ein Handbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen. Fischer Verlag.
- Kühl, Stefan, 1998. Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/New York: Campus.
- Lattmann, Charles, 1975. Führungsstil und Führungsrichtlinien. Bern, Haupt.
- Lattmann, Charles, et al. 1992. Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung. Physica-Verlag, Heidelberg.
- Leavitt, Harold J. 1979. Grundlagen der Führungspsychologie. Individuum - Gruppe - Organisation. Verlag Moderne Industrie, München.
- Leavitt, Harold J. 1979. Grundlagen der Führungspsychologie. Individuum, Gruppe, Organisation. Verlag moderne industrie.
- Luczak, Holger, Volpert, Walter. 1997. Handbuch Arbeitswissenschaft. Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart.

- Maccoby, Michael. 1977. Gewinner um jeden Preis. Der neue Führungstyp in den Grossunternehmen der Zukunftstechnologie. Rowohlt Verlag.
- Max, Charles, 1999. Entwicklung von Kompetenz – ein neues Paradigma für das Lernen in Schule und Arbeitswelt: Ertrag und Perspektiven der französischsprachigen Kompetenzforschung und ihre Bedeutung als Gestaltungsprinzip von Bildung, Frankfurt a.M.: Lang.
- Mayo, Elton. 1949. The social problems of an industrial civilization. London.
- Mc Gregor, Douglas. 1970. Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise. Econ Verlag.
- Meierhans, Jürg, 1999. Funktionsübergreifende Qualifikationsprofile. Eine Analyse der aktuellen Situation mit Blick in die Zukunft. <http://socio.ch/work/jm/04.htm>.
- Meuli, Urs, 1998. Führungskräfte: Steigende Anforderungen. <http://www.socio.ch/work/um/01.htm>.
- Meuli, Urs, 1999. Führungsqualifikationen im Wandel. Teil 1: Einfluss der Betriebsmerkmale auf das Anforderungsprofil von Führungskräften. <http://www.socio.ch/work/um/02.htm>.
- Mikle-Horke, Gertraude. 1995. Industrie- und Arbeitssoziologie. R. Oldenbourg Verlag.
- Mintzberg, Henry. 1989. Mintzberg über Management. Führung und Organisation: Mythos und Realität. Gabler Verlag.
- Neuberger, Oswald, 1995. Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, Oswald. 1974. Theorien der Arbeitszufriedenheit. Verlag W. Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald. 1984. Führung. Enke Verlag, Stuttgart.
- Ohmae, Kenichi, 1995. Der neue Weltmarkt. Das Ende des Nationalstaates und der Aufstieg der regionalen Wirtschaftszonen. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Osterland, Martin, 1992. Wandel der Arbeit. Soziologische Revue, Jg. 15, Sammelbesprechungen.
- Perich, Robert. 1992. Unternehmungsdynamik. Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen in zeitlich-dynamischer Sicht. Verlag Paul Haupt.
- Pugh, Derek und D.J. Hickson, 1976. Organizational Structure in his Context. Westmead, Saxon House.
- Peters, Tom. 1993. Jenseits der Hierarchien. Liberation Management. ECON Verlag.
- Reetz, Lothar und Thomas Reitmann (Hrsg.), 1990. Dokumentation des Symposiums in Hamburg „Schlüsselqualifikationen, Fachwissen in der Krise?“, Hamburg: Feldhaus.
- Reiss, Michael, Rosenstiel von, Lutz, Lanz, Anette (Hrsg.). 1997. Change Management. Programme, Projekte und Konzepte. Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart.
- Ribolits, Erich, 1997. Die Arbeit hoch? Berufspädagogische Streitschrift wider die Totalverzweckung des Menschen im Post-Fordismus. Profil Verlag, München.
- Rock, R./Ulrich, P./Witt, F.H., 1990. Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch. Wege in die Kommunikationswirtschaft. Westdeutscher Verlag.
- Schlaffke, Winfried, Weiss, Reinhold (Hrsg.). 1996. Gestaltung des Wandels - Die neue Rolle der Führungskräfte. Deutscher Instituts-Verlag.
- Schmelzer, Herrmann, Buttermilch, Karl-Heinz, 1988. Reduzierung der Entwicklungszeiten in der Produktentwicklung als ganzheitliches Problem, in: Brockhoff, Klaus e.a. Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung, 43-73.
- Schmidt, Gert, 1999. Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Überlegungen zum Wandel des Paradigmas der Arbeit in „frühindustrialisierten Gesellschaften“ am Ende des 20. Jahrhunderts. In: Schmidt, G. Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess. S. 9-29. edition sigma, rainer bohn verlag, Berlin.
- Scholz, Ch./ Staudt E./ Steger, U., 1992. Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft. Technologie und Qualifikation. Frankfurt/New York: Campus.
- Schumann, Michael, 1993. Gruppenarbeit und neue Produktionskonzepte. In: Binkelmann, P./Braczyk, H-J./Seltz, R. (Hrsg.), Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. S. 186-204. Campus Verlag.

- Schumann, Michael, 2000. Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. [http://webdoc.sub.gwdg.de/edoc/le/sofi/2000\\_28/schumann.pdf](http://webdoc.sub.gwdg.de/edoc/le/sofi/2000_28/schumann.pdf).
- Schupp, Petra, 1993. Schlüsselqualifikationen als strategische Werte der Unternehmung: ein Managementkonzept der Personalentwicklung. Diplomarbeit am Seminar für Angewandte Psychologie Zürich.
- Seitz, Hans, 1988. Entwicklung der Qualifikationsanforderungen in kaufmännischen Berufen. Konsequenzen für das kaufmännische Bildungswesen. Schriftenreihe für Wirtschaftspädagogik 18, 1988, Zürich.
- Senett, Richard. 1998. Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin Verlag.
- Sonntag, Karlheinz (Hrsg.). 1992. Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Hogrefe Verlag.
- Sonntag, Karlheinz. 1992. Personalentwicklung von Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Hogrefe, Verlag für Psychologie, Göttingen.
- Staehle, Wolfgang. 1994 (7. Aufl.). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive.
- Stähle, Wolfgang H. 1991. Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Franz Vahlen München.
- Steinbicker, Jochen, 2001. Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells. Leske und Budrich.
- Streitz, Norbert et al., 1999. Arbeitswelten im Wandel - fit für die Zukunft? Menschen, Organisationen, Technologien und Architektur an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart.
- Thom Norbert, Zaugg Robert J.(Hrsg.), 2001. Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. Haupt Verlag.
- Thommen, Jean Paul. 1996. Betriebswirtschaftslehre. Band 3. Personal, Organisation, Führung, Spezielle Gebiete des Managements. Versus Verlag. Zürich.
- Tschirky, Hugo. 1981. Führungsrichtlinien. Eine Grundlage zur Gliederung und Gestaltung von Führungs-Richtlinien. Verlag Industrielle Organisation Zürich.
- Türk, Klaus, 1981. Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart, Enke.
- Türk, Klaus, 1989. Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung – ein Trend Report, Stuttgart, Enke.
- Ulrich, Hans (Hrsg.), 1981. Management - Philosophie für die Zukunft. Gesellschaftlicher Wertewandel als Herausforderung an das Management. St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft.
- Weber, Max, 1972. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr.
- Weimer, W., 1993. Kapitane des Kapitals. Zwanzig Unternehmerporträts grosser deutscher Gründerfiguren, Frankfurt.
- Wenk, Martin, 1993. Die Beurteilung des Potentials von Führungskräften durch Linienvorgesetzte. IKU-Verlag, St. Gallen.
- Werhahn, Peter H. 1980. Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissensbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre. Faktortheoretischer Ansatz, entscheidungsorientierter Ansatz und Systemansatz im Vergleich. Verlag Paul Haupt Bern.
- Wiendeck, G./ Wiswede, G., 1990. Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis. Stuttgart: Enke.
- Wild Walter, 1997. Aufgaben und Rollen von Führungskräften - Neue Herausforderungen und ihre Konsequenzen. SR-Druck Zürich.
- Wiswede, Günter, 2000 (3. Aufl.). Einführung in die Wirtschaftspsychologie, München: Reinhardt.

- Womack, J./ Jones, D., 1997. Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen. (Lean Thinking). Frankfurt/New York: Campus.
- Womack, J./Jones D./Roos, D., 1992. Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/New York: Campus.
- Wunderer, Rolf (Hrsg.), 1990. Mittleres Management - leitend oder leidend? Zürich.
- Wunderer, Rolf, 1997. Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre. Stuttgart.
- Wunderer, Rolf, Kuhn, Thomas, 1993. Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000. Campus Verlag, Frankfurt.
- Wunderer, Rolf. 1995. Mitarbeiterführung - Entwicklungstendenzen. In: Kieser, Reber, Wunderer (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung.
- Zenker, Claudia. 2000. Organisation der Arbeit und Organisation der Gesellschaft. Zur sozialen Logik der Arbeitsgesellschaft in der industriellen Moderne. In: Brose, Hans-Georg. Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Campus Verlag, Frankfurt. S. 31-57.



## Lebenslauf

Name            Meuli  
Vorname        Urs

Geboren am 13. 4. 1958 in Thusis, GR.

Primarschule von 1965 bis 1971 in Cazis, GR.

Gymnasium, mit Abschluss der B-Matura, an der Bündner Kantonsschule in Chur von 1971 bis 1978.

1979 Beginn des Studiums an der Universität von Zürich mit dem Hauptfach Soziologie und den Nebenfächern Sozial- und Wirtschaftsgeschichte sowie anthropologischer Psychologie.

Mehrjähriger Unterbruch des Studiums. Verschiedene Beschäftigungen in öffentlichen Betrieben und in der Privatwirtschaft (Dokumentalist bei einem Schweizer Presseverlag, Mitarbeit in einem Marktforschungsinstitut).

1994 Abschluss des Studiums mit einer Lizentiatsarbeit bei Herrn Prof. Dr. Geser.

Ab 1993 beschäftigt am Soziologischen Institut der Universität Zürich, zuerst als Assistent, danach als wissenschaftlicher Mitarbeiter.